



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V MALÉ PORADENSKÉ FIRMĚ

PROJECT MANAGEMENT IN SMALL COUNSELLING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HANA MATONHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2008

Abstrakt

Tato práce má za cíl poskytnout prostředky pro zjednodušení projektového řízení v rámci malých a středních podniků prostřednictvím vytvoření sady dokumentů a procedur pro projektové řízení. Zmíněné prostředky jsou reprezentovány sadou připravených šablon dokumentů. Tato sada má uplatnění především ve společnosti, kde není dostupný specializovaný personál. Tyto prostředky umožňují splnění všech nezbytných úloh v průběhu přípravy, realizace a vyhodnocení projektu a tím předchází opomenutí zásadních náležitostí a slouží k dosažení úspěšného a efektivního řízení projektů.

Klíčová slova

projekt, projektové řízení, zavedení projektového řízení, malá firma a projektové řízení, šablona projektu, získání živnostenského oprávnění, přiznání k dani z příjmů fyzických osob, harmonogram zavedení projektového řízení

Abstract

This thesis offers means for simplifying project control in small and middle-sized businesses using a set of process-control documents and procedures. The set consists of several document templates to be mostly used in businesses not employing any specialized personnel. The set covers all the necessary tasks in preparation, implementation and evaluation of a project, thus avoiding any omission in fundamental essentials and leading to a successful and efficient project control.

Key words

project, project management, introduction of project management, small company and project management, project template, acquirement of Trade Certificate, income-tax return by individuals, progress chart introduction of project management

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

MATONHOVÁ, H. *Projektové řízení v malé poradenské firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 89 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 11. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Doc. Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce. Za četné rady při vytváření této práce bych chtěla poděkovat Ing. Tereze Malachové. Dále můj dík náleží Ing. Zuzaně Smýkalové za poskytnutí informací, připomínek a vstřícnost.

OBSAH

Úvod.....	6
1 Vymezení problému, cíl diplomové práce	7
2 Teoretický přístup k řešení.....	8
2. 1 Úvod do projektového řízení	8
2. 1. 1 Historie projektů	8
2. 1. 2 Asociace projektového řízení.....	10
2. 2 Základní pojmy	12
2. 2. 1 Projekt.....	12
2. 2. 2 Typy projektů.....	17
2. 2. 3 Paretův princip – pravidlo 80/20	20
2. 2. 4 Řízení projektů.....	21
Projektový trojúhelník	22
Strukturování projektu	23
2. 3 Projektový management	23
2. 3. 1 Projektové řízení	24
2. 3. 2 Proces přípravy návrhu	25
2. 3. 3 Plánování	25
2. 4 Fáze životního cyklu projektu.....	27
Strukturování fází životního cyklu projektu	28
2. 5 Pět manažerských kroků k úspěšnému řízení projektů.....	30
2. 6 Kritické faktory	31
2. 7 Zásady účinného řízení projektů („Best Practices“)	32
2. 8 Počítačové programy	33
3 Analýza současného stavu malé poradenské firmy.....	36
3. 1 Charakteristika malé poradenské firmy	36
3. 1. 1 Prostředí podniku	36
3. 1. 2 Organizační struktura společnosti.....	40
3. 2 Analýza stavu společnosti.....	42
3. 2. 1 Analýza vnějšího prostředí	42
3. 2. 2 Analýza vnitřního prostředí	50

3. 3 Projektové řízení ve firmě.....	59
4 Praktická část – Návrh šablon projektů a postupů.....	61
4. 1 Získání živnostenského oprávnění.....	63
4. 2 Přiznání k dani z příjmů fyzických osob za rok 2008.....	70
4. 3 Harmonogram zavedení projektového řízení.....	80
Závěr	84
Seznam použité literatury.....	86
Seznam grafů	89
Seznam tabulek.....	89
Seznam tabulek.....	89

Úvod

V současném soutěživém světě, kde jen firma, která se dere neustále vpřed a sleduje tahy konkurence, má inovativní přístup k řešení problémů, může dlouhodobě vyvíjet úspěšnou podnikatelskou činnost. Ať už si to uvědomujeme nebo ne, řídíme různé projekty, když děláme něco, co má právě jeden začátek a předem určený právě jeden žádoucí cíl. Úspěšnost prováděných projektů lze zvýšit přenesením pozornosti na způsob provádění projektů.

Mnoho podniků již projektové řízení ve své činnosti využívá, neboť projektové řízení není žádnou novinkou, ale je nutné uvědomit si, z čeho je žádoucí projekt dělat a co do projektového řízení jistě nespadá. Projektové řízení není v žádném případě jednoduchou záležitostí a právě proto se projektové řízení vyvinulo v samostatný obor. V některých zemích bývá dokonce použití projektového řízení podmínkou výběru dodavatele pro státní či firemní zakázky. Rozsah implementování projektů se mění v každé firmě a efektivní vedení projektů je klíčem k úspěchu projektu.

Projektové řízení vychází z praxe. Zvládání procesu vedení projektu zahrnuje mnoho oblastí a schopností z lidských aktivit. Projektový proces je podporován matematickými kalkulacemi, diagramy a v neposlední řadě také faktory jako jsou mezilidské a organizační schopnosti.

Malé firmy nemají dostatek prostředků na vystavění efektivního projektového řízení. Cílem této práce je poskytnout podporu a zjednodušené návody projektového řízení pro malou poradenskou firmu.

1 Vymezení problému, cíl diplomové práce

V první kapitole práce jsem shrnula základní teoretické poznatky jako východisko pro tuto práci.

V analytické části práce hodnotím současnou situaci mnou zvolené malé poradenské společnosti. Jako nástroje pro analýzu situace jsem použila pro analýzu vnějšího prostředí firmy SLEPT analýzu a Porterův model pěti sil. Pro vnitřní analýzu firmy jsem využila SWOT analýzu a analýzu 7 S faktorů.

Praktická část je pak věnována konkrétním návrhům projektů. Jelikož se domnívám, že projektové řízení lze využít i v menší poradenské firmě pro zjednodušení určitých činností, zpracovala jsem projekty pro práci účetních, které se zabývají především agendou fyzických osob. Navrhla jsem také postup zavedení projektového řízení ve zvolené firmě a popsala osobu, která by měla mít řízení projektového řízení ve firmě na starosti.

Cílem diplomové práce je zefektivnění práce v malé poradenské společnosti pomocí vypracování návrhů šablon projektů a postupů, které mají být vodítkem pro zpracování dalších projektů. Hlavním cílem práce je poskytnout návrhy pro zjednodušení procesu vedení projektu uvnitř daňové a účetní kanceláře. Návrhy jsou pak prezentovány souborem šablonových dokumentů. Tyto šablony mají posloužit personálu společnosti pro řízení projektů a umožnit úspěšnou realizaci všech nezbytných úkolů během přípravy a realizace projektu za účelem dosáhnout efektivního vedení projektu.

2 Teoretický přístup k řešení

První kapitola je věnována souhrnu teoretických poznatků, které byly východiskem k sepsání této práce.

2. 1 Úvod do projektového řízení

V současné době se v podnicích a jiných organizacích provádí velká část jednorázových prací formou projektů. Tyto projekty jsou často rozhodující součástí strategického řízení podniku. Ať už jsou nebo nejsou základem strategie, vyskytují se všude. Cílem může být rychlá komercializace nového produktu nebo služby, instalace nového investičního zařízení továrně, vývoj nového softwaru, modifikace procesu nebo postupu, orientační testování určité podnikatelské aktivity, reorganizace prostor a vybavení, dodávka stavby pro jinou organizaci nebo úspěšné dokončení jiných časově omezených prací. Projekt je tedy organizované úsilí k dosažení určitého cíle. Stále více prací se realizuje ve formě projektu. (13)

Současná doba je velmi turbulentní a podniky i instituce procházejí neustálými změnami. Každá změna je vlastně projekt. Je vždy jedinečná, těžko můžeme rutinně aplikovat známé postupy, a má vždy nějaký cíl. K tomu cíli potřebujeme dovést lidi, motivovat je k vydání úsilí. Zda výsledkem bude úspěch nebo prohra záleží na tom, jak dokážeme cíl definovat, jak dokážeme naplánovat cestu k němu, a jak se nám podaří motivování a vedení lidí. Ale záleží to také na tom, zda budeme umět efektivně sledovat a ovlivňovat průběh realizace změny a zda celou práci dokážeme správně uzavřít tak, aby se všichni zúčastnění chtěli s námi bavit i po ukončení projektu. Jednotlivé projekty se navzájem ovlivňují a vzniká tak potřeba řídit celé soustavy projektů (tzv. „řízení projektů ve velkém“).

2. 1. 1 Historie projektů

Nejstarší historie řízení projektů bývá spojována se stavbou egyptských pyramid a Velké čínské zdi, kdy tyto obrovské a složité stavby vznikaly koordinací enormního pracovního úsilí bez dochované znalosti technik řízení.

Nejnovější historie řízení projektů je spojena se zavedením Ganttových diagramů kolem roku 1900 jako vizuálního prostředku pro plánování a řízení stavby lodí (Henry Gantt, 1861-1919). Ganttovy diagramy jsou velmi často používány

do dnešní doby jako přehledný a snadno pochopitelný prostředek sdělování plánovaných informací.

Hlavní období vzniku řady nových metod, nástrojů a technik je však spojeno s vývojem technik pro vojenské a kosmické projekty v padesátých a šedesátých letech. Většina z těchto technik je používána do dneška. V této době byly vyvinuty metody CPM (Critical Path Method), metody PERT (Program Evaluation and Review Technique), metoda PDM (Precedence Diagram Method), využívající grafického vyjádření projektů. Byly vytvořeny dvě základní možnosti reprezentace projektů pomocí síťových grafů, hranová reprezentace a uzlová reprezentace. U hranové reprezentace projektů vyjadřují hrany síťového grafu činnosti projektu a uzly vyjadřují události. U uzlové reprezentace vyjadřují uzly síťového grafu činnosti projektu a hrany vyjadřují návaznosti mezi činnostmi. Metody CPM a PERT se lišily ve způsobu vyjádření dob trvání činností. Metoda CPM vycházela z deterministického přístupu, kdy se předpokládá, že doby trvání je možno přesně odhadnout. Metoda PERT vychází ze stochastického přístupu, kdy doby trvání činností se mohou s určitou pravděpodobností měnit. Metoda CPM byla také využívána pro analýzu závislosti mezi celkovým časem dokončení projektu a celkovými náklady na projekt. V této době rovněž vznikají metody pro analýzu omezených zdrojů a řízení projektů při omezených zdrojích. Vznikají i odpovídající softwarové programy pro výpočty v oblasti řízení projektů pro velké počítače. Rovněž vzniká řada užitečných koncepcí pro plánování a řízení projektů, jako je životní cyklus projektu s jednotlivými fázemi vývoje, zavedení funkce projektového manažera s jednoznačnou odpovědností za celý projekt, zavádění organizačních struktur pro řízení projektů.

V sedmdesátých letech se rozšířilo řízení projektů na řadu dalších odvětví a byly propracovány specifické nástroje a techniky. Projektové řízení bylo bráno jako profese a vytvořily se první profesní společnosti.

V osmdesátých letech byly dříve vyvinuté techniky integrovány do vhodných praktických postupů. Integrace času, nákladů a kvality byla původně vyjadřována jako magický trojúhelník při hledání vyváženého řešení z hlediska všech požadavků, kdy změna jednoho ovlivňovala další. Tyto faktory byly dále doplněny o rozsah projektu a organizační strukturu a vzhledem k externím faktorům bylo zahrnuto i projektové prostředí. Začaly se zavádět osobní počítače a projektový manažer musel být vybaven

počítačovou gramotností a dostával do ruky silný nástroj v podobě prvních softwarů pro řízení projektů (Harvard Project Manager, 1983).

V devadesátých letech v souvislosti se zaváděním štihlejších a flexibilnějších organizačních struktur se začalo využívat přístupu k řízení pomocí projektů (projektové řízení), kdy menší projektové týmy vykonávaly práci ve formě projektů a mohly tak rychleji a pružněji reagovat na požadavky trhu a reakci konkurence. Přechází se tak z řízení projektů k projektovému řízení. Tato doba je také charakteristická bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií včetně využívání internetu v oblasti projektového řízení. TQM (Total Quality Management) je možno považovat za komplexní projektovou techniku, zahrnující důležitost zákazníka, koncepci stálého zlepšování, týmovou práci a řízení pomocí životního cyklu projektu.

Hromadné proniknutí projektového řízení do řídicí praxe vyžaduje pochopení a zájem všech účastníků projektového řízení. Nástroje projektového řízení poskytují flexibilitu pro plánování, řízení a sledování projektů. Dávají možnost rychle a efektivně reagovat na nevyhnutelné změny projektů. Sofistikované postupy se používají pro časově limitované a zdrojově omezené rozvrhování i více projektů současně. Tento přístup, založený na využívání zdrojů pro dosažení cílů v požadovaných časech a nákladech, by měl být užitečný pro všechny manažery. (3)

2. 1. 2 Asociace projektového řízení

Ve světě existuje několik asociací projektového řízení, které podporují rozvoj projektového řízení jako profese. Jako první vznikla v roce 1965 organizace INTERNET, která sdružovala projektové manažery v Evropě. Později, vzhledem k jinému významu slova Internet, se tato instituce přejmenovala na Mezinárodní asociace projektového řízení (IPMA – International Project Management Institute). V USA v roce 1969 vznikl původně jen pro americký trh Institut Projektového řízení (PMI – Project Management Institute), v současnosti má již mnoho poboček po celém světě.

Tyto asociace organizují pravidelné semináře, vydávají časopisy a informují tak své členy o otázkách projektového řízení.

Mezi základní prostředky, které poskytují, patří:

- Souhrn znalostí o projektovém řízení (PMBOK – Project Management Body of Knowledge).
- Certifikace projektových manažerů (PMP – Project Management Professional).
- Globální fórum projektového řízení.

Cílem souhrnu znalostí o projektovém řízení (PMBOK) je identifikovat a popsat nejlepší praktiky, které jsou nejčastěji aplikovatelné u většiny projektů. Snahou je nalézt konsensus o hodnotách a užitečnosti praktik a používaných pojmech. Tento souhrn poskytuje informace v devíti oblastech znalostí o projektovém řízení.

Rozlišujeme čtyři základní oblasti, které určují cíle projektu:

- rozsah,
- čas,
- náklady,
- kvalita.

Dalších pět oblastí se týká způsobů dosažení těchto cílů:

- integrace,
- lidské zdroje,
- komunikace,
- riziko,
- nákup.

Smyslem certifikace je poskytnout projektovým manažerům po odpovídajících zkouškách doklad o formální kvalifikaci, který ověřuje schopnost vykonávat tuto profesi.

V České republice působí Společnost pro projektové řízení (SPR), která je českým národním členem mezinárodní společnosti IPMA. (3)

2. 2 Základní pojmy

V této podkapitole uvedu definice základních pojmů pro lepší orientaci v problematice.

2. 2. 1 Projekt

Pod dnes často využívaným slovem „projekt“ si můžeme představit řadu věcí. Vzniká zde mnoho nedorozumění, jelikož často nazýváme "projektem" něco, co vůbec nesplňuje základní požadavky na projekt.

Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele.

Projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím charakteristických rysů, ke kterým patří:

- výsledek musí sloužit k užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu,
- úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý,
- trvání projektu je časově omezeno,
- projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu,
- zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány,
- projekt má jen jeden výsledek.

Projekt je jednorázový proces:

- směřující k dosažení stanovených cílů,
- během procesu prochází projekt řadou etap a fází,
- s etapami se mění úkoly, organizace a zdroje.

Projekt je prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě. (3)

Definice projektu dle normy ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“:

*„**Projekt** je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle,*

který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (23)

Norma definuje, jaké procesy a v jaké kvalitě by měly být na projektech organizovány. Existují všeobecně uznávané standardy v oblasti projektového řízení IPMA (International Project Management Association - EU) a PMI (Project Management Institute – USA). Každý z těchto standardů má i svůj proces certifikace. Je tedy možné získat v této oblasti příslušné vzdělání, zakončené certifikací s mezinárodní platností. Velice důležité je to, že v rámci certifikace je sledována i praxe uchazeče. V ČR tuto certifikaci garantuje certifikační orgán IPMA při Společnosti pro projektové řízení.

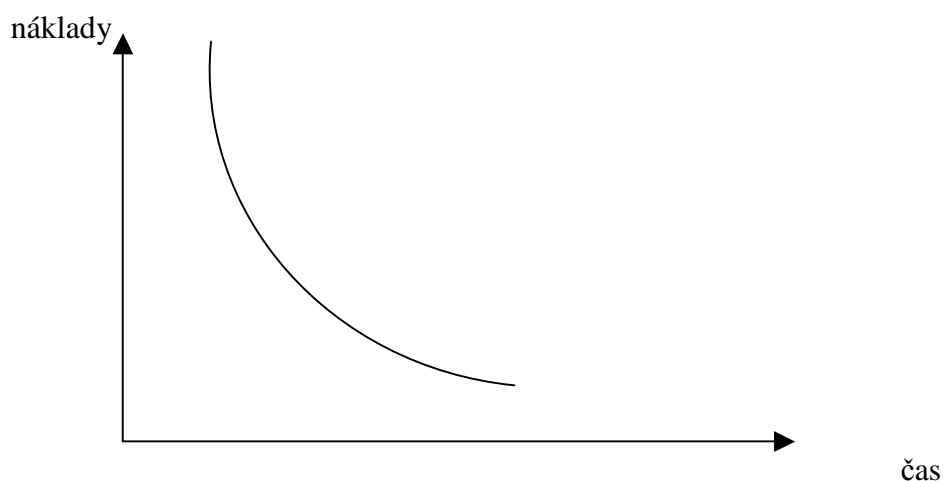
Projekt se sice skládá z řady dílčích procesů (řada z nich je zapojována opakovaně), sám o sobě je však projekt procesem jedinečným. Projektovou organizaci tedy má smysl rozvíjet tehdy, pokud se jedná např. o vývoj nového produktu či služby, realizaci stavebního díla, organizační změnu ve firmě apod.

Projekt má právě jeden začátek a právě jeden konec. Nemělo by se tedy stát, že není jasné, kdy daný projekt vlastně začal a zda-li již případně neskončil. Projekt se sestává z řady kroků, v rámci nichž vznikají jednotlivé produkty (vývojové činnosti) a rovněž je projekt i o činnostech řízení projektu jako celku.

Efektivní řízení projektu vyžaduje neustálou koordinaci toho, CO má být vytvořeno, KDY to má být vytvořeno a ZA KOLIK to má být vytvořeno. Tyto tři pohledy definují tzv. „trojimperativ projektu“.

„Trojimperativ“ definuje projekt: specifikaci provedení, časový plán a náklady (finanční částky nebo odpracované hodiny). Klíčovým požadavkem, který „trojimperativ“ ilustruje, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů – ne pouze jednoho. (18)

Trojimperativ projektu je ve vzájemném rozporu, jak můžeme vidět na grafu číslo 1. Chceme-li vytvořit kvalitnější výstupy, trvá to déle a stojí to více. Při plánování a řízení projektu tedy neustále hledáme kompromis mezi možným a chtěným. Bez přidělování zdrojů na jednotlivé činnosti nemůžeme o projektovém řízení hovořit.



Graf č. 1 - Křivka spojující řešení (produkty) o stejné kvalitě

Existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.

Cíl projektu

Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcně provedený časový plán a rozpočtové náklady. Označuje se pojmem „trojimperativ“. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné.

Jedinečnost

Každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm jiná skupina lidí.

Zdroje

Projekty se realizují pomocí zdrojů, a to lidských a materiálových. Nad mnohými z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu. (13)

Projekt je rovněž o znalostech a souvislostech. Pro efektivní řízení projektů potřebujeme využívat vhodných technik a softwarových nástrojů. Projekt vždy zaměstnává skupinu lidí a ovlivňuje jiné skupiny lidí. Projekt je vždy spojen s rizikem neúspěchu, poněvadž je jedinečný a nikdy zcela přesně nevíme, co nás v průběhu jeho realizace čeká nebo zaskočí.

K úspěšné realizaci projektu musíme projekt řídit a uřídit jej. Jinak totiž události začnou řídit nás a my se stáváme součástí chaosu. Abychom mohli projekt řídit k úspěchu, musíme mít nějaký scénář či osnovu. A tím jsou plány projektu. Aby však plány projektu byly použitelné a měly naději na úspěch, musí být zakotveny v širších souvislostech okolí projektu, tedy musí být vytvořena tzv. strategie projektu. Nedostatek strategie bývá často příčinou neúspěchu.

Projekt lze řídit například metodou postupných kroků, která rozděluje management projektu do pěti obecných řídicích činností (neboli procesů) a zdůrazňuje nutnost splnit „trojimperativ“: požadované provedení, časový plán a rozpočet.

- První řídicí činností je definování projektu.
- Druhou činností je plánování.
- Vedení je třetí řídicí činností. Součástí tohoto tématu jsou otázky organizace projektu, sestavení projektového týmu, týmu administrativní a technické podpory, role manažera projektu.
- Čtvrtou částí je monitorování. Toto téma zahrnuje nástroje sledování a kontroly průběhu projektů, výkazy o nákladech na projekt, řízení změn v projektech a řešení vzniklých problémů.
- Pátou činností je ukončení projektu. Činnost je o tom, jak projekt ukončit a co je dál zapotřebí k tomu, aby byl po formální stránce považován za zcela uzavřený.

Některé další definice projektu:

- Projekt je něco, co má začátek a konec.
- Projekt je charakterizován jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem.
- Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo výsledného produktu „musí“ být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.
- Projekt je unikátním a jedinečným souborem činností, které se odlišují od činností rutinních nejen svým obsahem, ale i cílovým zaměřením. Projekt je

tedy jedinečná aktivita, která nemá vzor v minulosti a která se dokonce ani v budoucnu nebude přesně opakovat.

- Projekt, vzhledem ke své jedinečnosti a neopakovatelnosti, v sobě zahrnuje značné prvky neurčitosti a rizika.
- Projekt má dočasný charakter i v případech, kdy má dlouhou dobu trvání. Všechny zdroje, ať už lidské, materiální či finanční, jsou organizovány a řízeny výhradně za účelem dosažení projektových cílů. Po jejich dosažení bude organizace využívání zdrojů zrušena.
- Projekt je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak, jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace, zdroje, které se na projektu podílejí.
- Projekt je úsilím, ve kterém jsou lidské, materiální a finanční zdroje organizovány specifickým způsobem za účelem provedení jedinečného souboru činností v rámci vymezených nákladů a času, které povedou k dosažení konkurenční výhody definované kvantitativními a kvalitativními cíli.
- Projekt vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností mnoha odborníků z různých oblastí lidského konání. Projektové činnosti se prolínají organizačními liniemi. Dosažení cílového stavu je závislé na vzájemné provázanosti dílčích činností, což s sebou přináší nové a unikátní problémy.

Projektem nejsou periodicky se opakující práce, jako například denní rutinní práce ekonomického úseku, příjem došlé pošty, běžný zásobovací proces, opakující se výroba apod. (2)

Činnost je časově ucelená transformace vstupů činnosti (lidské zdroje, finanční zdroje, technologie, zařízení, suroviny, materiál, energie atd.) na výstupy činnosti (výrobky, služby).

Technologické vazby jsou vyvolány technologickou návazností jednotlivých činností na sebe.

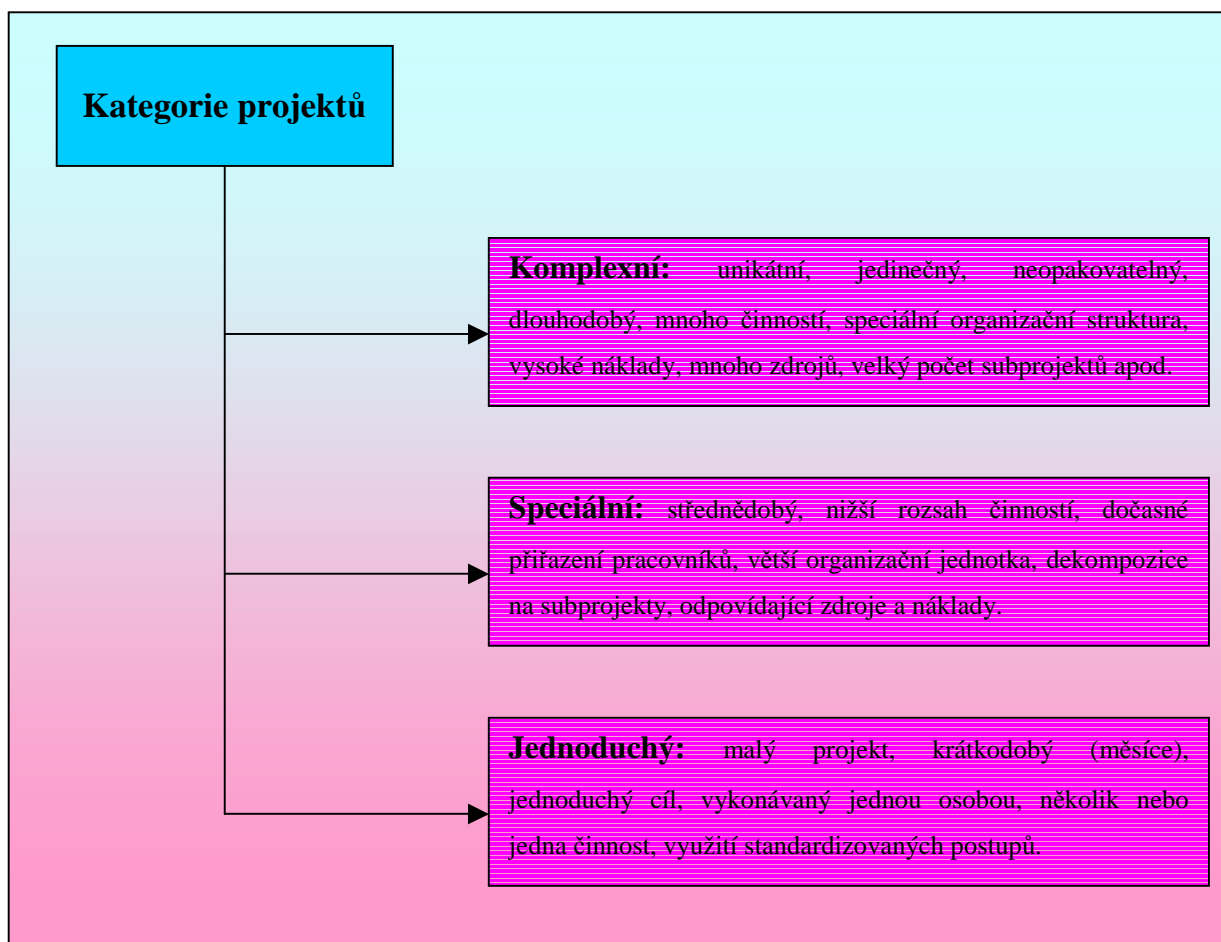
Organizační vazby jsou dány časovým a prostorovým uspořádáním omezených zdrojů. (3)

2. 2. 2 Typy projektů

Projekty můžeme rozdělit podle určitých hledisek do jednotlivých skupin.

Kategorie projektů podle složitosti:

- komplexní – dlouhodobé, mnoho fází a činností, značné množství zdrojů,
- speciální – střednědobé, nižší rozsah, přechodné zdroje,
- jednoduché – krátkodobé, malý rozsah, malý počet zdrojů.



Obr. č. 1 - Kategorie projektů

(2)

Z obrázku číslo 1 vyplývá, že oblast projektů zahrnuje široké spektrum od relativně jednoduchých projektů až po projekty velmi složité, které mohou být navíc vzájemně provázány. Jejich realizace může trvat několik dní, ale také i několik let. Náplň a rozsah prací jednotlivých projektů může být značně rozdílná a není možné jednoznačně stanovit, do které kategorie projekt patří. Kategorizace projektů má pouze

pomocný charakter. Je však možné tvrdit, ať se jedná o projekty jednoduché či speciální, že pro jejich řízení jsou využívány prakticky shodné postupy.

Řízení malých projektů, které jsou realizovány pouze jednotlivci, se neliší od řízení projektů rozsáhlých. Formulace výchozích požadavků musí být stejně jednoznačná jako u projektů velkých. U malých projektů jsou méně náročné cíle a požadavky, také není třeba velkého množství porad či hlášení o průběhu realizace projektu. Nemělo by se však zapomenout na vytvoření seznamu všech, kteří se na něm budou určitým způsobem podílet a koho se realizace projektu bude týkat. Vždy je nutné definovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, včetně určení pravomocí a zodpovědností. (2)

Projekty je možno rozdělit podle aplikačních oblastí. Příklady mohou být následující:

- vybudování nové firmy,
- reengineering firmy,
- zavedení nové technologie,
- zavedení nového informačního systému,
- vývoj a zavedení nového produktu na trh,
- vykonávání jednorázové akce.

Další dělení projektů je podle toho, zda jsou pro vnitřní či vnější potřebu:

- vnější – typ produkčního systému pro neopakované vyjádření produktu, který je určen pro zákazníka mimo vlastní firmu,
- vnitřní – pro zlepšování produktu a procesu ve vlastní firmě.

Je možno rozlišit dva druhy změn, ke kterým dochází u produkčních systémů:

- skoková změna,
- soustavné zlepšování.

Rozsah projektu závisí na typu změny, ale zásady řízení projektů se uplatňují v obou případech. Proces zlepšování obvykle zahrnuje následující kroky:

- výběr procesu ke zlepšení a stanovení cílů,
- sledování a dokumentace stávajícího procesu,

- hledání způsobů jeho zlepšení,
- navržení zlepšeného procesu,
- jeho ohodnocení,
- dokumentace nového procesu, seznámení s ním zainteresovaných osob a zajištění tréninku v novém systému,
- návrat k prvnímu kroku.

Některé příklady projektů:

- výstavba rychlodráhy,
- budování úložiště průmyslových odpadů,
- vývoj nového automobilu,
- strategické změny v organizaci firmy,
- stavba domu,
- zavedení nového počítačového systému,
- zavedení nové výrobní technologie,
- přestavba kanceláří.

(2)

Zásady analýzy a řízení projektů jsou shrnuty do tzv. **oblastí znalostí**. Řízení projektů rozlišuje devět oblastí znalostí:

1. Řízení integrace

Týká se procesů, které zajišťují správnou koordinaci různých částí projektu. Zahrnuje vytváření plánu projektu, jeho realizaci a integrované řízení změn.

2. Řízení rozsahu

Popisuje procesy požadované pro zajištění veškeré práce k úspěšnému dokončení projektu. Zahrnuje iniciaci, plánování a definování rozsahu, jeho ověřování a řízení změn rozsahu.

3. Řízení času

Týká se procesů zajišťujících včasné dokončení projektu. Obsahuje definování činností, jejich časové uspořádání, odhadování dob trvání činností, vytváření a kontrolu časového rozvrhu.

4. Řízení nákladů

Věnuje se procesům zajišťujícím dokončení projektu v rámci schváleného rozpočtu. Zahrnuje plánování zdrojů, odhadování a rozpočtování a kontrolu nákladů.

5. Řízení kvality

Popisuje procesy zajišťující uspokojení potřeb, pro které byl projekt podniknut. Zahrnuje plánování, zajištění a kontrolu kvality.

6. Řízení lidských zdrojů

Věnuje se procesům umožňujícím efektivní využívání lidských zdrojů zapojených v rámci projektu. Zahrnuje organizační plánování, získávání pracovníků a rozvoj týmů.

7. Řízení komunikace

Týká se procesů zabezpečující včasné a patřičné získávání, sbírání, šíření, ukládání a poskytování informací. Zahrnuje plánování komunikace, distribuce informací, poskytování zpráv o postupu.

8. Řízení rizika

Popisuje procesy, které se týkají identifikace, analýzy a reakcí na rizika projektu. Zahrnuje plánování řízení rizika, identifikaci rizika, kvalitativní a kvantitativní analýzu rizika, plánování reakcí na rizika a monitorování rizika.

9. Řízení nákupu

Týká se procesů zajišťujících zabezpečení výrobků a služeb z vnějšku organizace. Zahrnuje plánování nákupu, výběr dodavatelů, správu smluv a ukončení smluv. (3)

2. 2. 3 Paretův princip – pravidlo 80/20

Italský ekonom Pareto objevil důležitý vztah mezi příčinou a důsledkem, který lze aplikovat téměř v každé firmě. Došel k přesvědčení, že většina nákladů vynakládaných na realizaci projektu souvisí s relativně malým množstvím projektových činností.

Z toho vyplývá, že není třeba se podrobně zabývat všemi činnostmi projektu. Použijeme-li pravidlo 80/20, stačí identifikovat a zaměřit se na ty činnosti projektu, které jsou spojeny s největšími náklady, protože efektivnost jejich realizace zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost celého projektu.

Je nutné si připomenout, že ověřování proveditelnosti by mělo provázet všechny etapy realizace projektu. Zejména tehdy, dojde-li ke změnám požadavků nebo podmínek realizace. (2)

2. 2. 4 Řízení projektů

Řízení projektů je soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složených projektů.

Řízení projektů má některé specifické rysy:

- Projekt má definován začátek i konec.
- Existuje vysoká míra nejistoty.
- Používají se pružné organizační struktury.
- Složení řešitelského týmu projektu je proměnlivé.

Při řízení projektů se sledují důležité charakteristiky projektu, jako je rozsah, čas, náklady, kvalita, zdroje, rizika projektu atd. Používají se i odpovídající analýzy zaměřené na některé z těchto charakteristik.

Časová analýza projektů vychází z dob trvání realizace činností a určuje nejdříve možné a nejpozději přípustné termíny začátků a konců realizace činností, nejdříve možný termín dokončení celého projektu, časové rezervy činností atd.

Analýza zdrojů porovnává časový průběh nároků na čerpání zdrojů s disponibilním množstvím zdrojů. Rozlišují se jednorázově použité zdroje, jako jsou materiály, energie, finance, a opakovaně, jako jsou lidské zdroje, provozní prostředky a vybavení.

Cílem analýzy zdrojů může být:

- minimalizace potřeby zdrojů,
- dodržení limitu zdrojů,
- rovnoměrné čerpání zdrojů.

Nákladová analýza se zabývá určením nejvhodnějšího průběhu projektu z hlediska vzájemného vztahu času a nákladů na realizaci projektu. Analýza a řízení nákladů zahrnuje určení druhů nákladů, přiřazení druhů nákladů k balíkům práce. Výsledné nákladové sestavy obsahují: celkové náklady / balíky práce, celkové náklady za druh zdrojů.

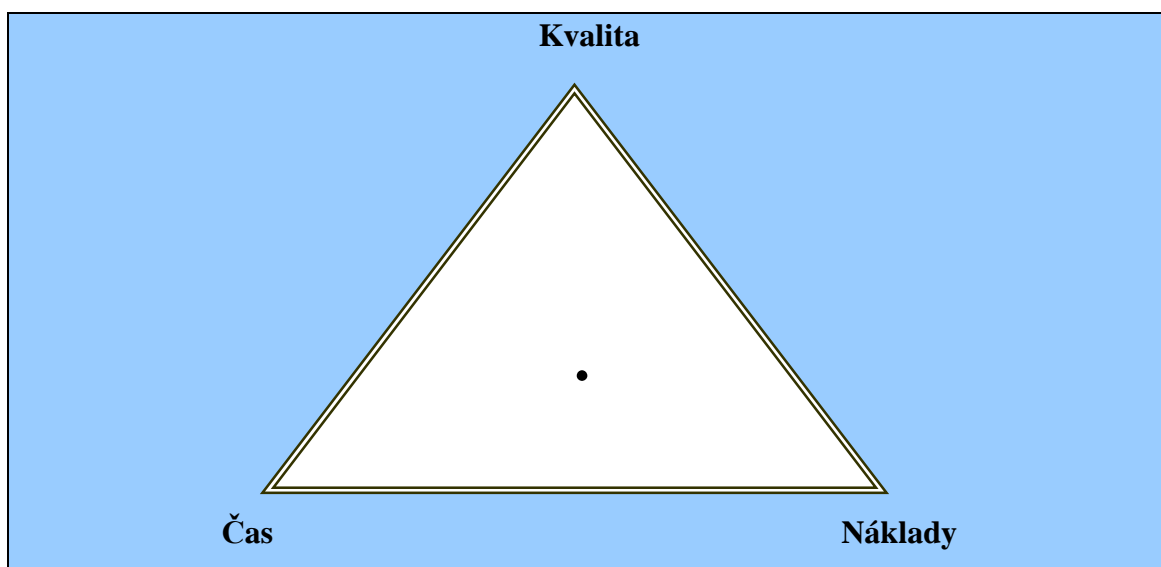
Rozsah projektu je dán objemem práce, který je nutno vykonat pro jeho realizaci. Při popisu rozsahu projektu se pro lepší zvládnutí používá strukturování projektu a vytváření hierarchické struktury práce.

Kvalita je měřítkem plnění požadovaných cílů projektu. Je definována jako měřítko dosažení očekávání zájmových subjektů. Zahrnuje jak řízení kvality projektu, tak i kvality produktu, který je projektem poskytován.

Riziko je dalším ukazatelem spojeným s řízením projektu vyplývajícím z faktu, že každý projekt je jednorázovou záležitostí. Riziko je možno měřit pravděpodobností, že se projekt nepodaří realizovat podle daných parametrů. (3)

Projektový trojúhelník

Při řízení projektů je nutno brát v úvahu čas ve srovnání s plánem, náklady ve srovnání se stanoveným rozpočtem a kvalitu projektu, která měří stupeň dosažení požadovaných cílů. Tyto tři základní ukazatele – čas, náklady a kvalita – jsou navzájem propojeny a je nutno hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zájmových subjektů. Tato situace se znázorňuje jako tzv. projektový trojúhelník (Obr. č. 2). (3)



Obr. č. 2 - Projektový trojúhelník

Strukturování projektu

Jedná se o rozklad projektu na menší části, sub-projekty, etapy, souhrnné činnosti, dílčí činnosti a vztahy mezi nimi.

Po strukturování se používá analýza:

- top-down – shora dolů,
- down-up – zdola nahoru.

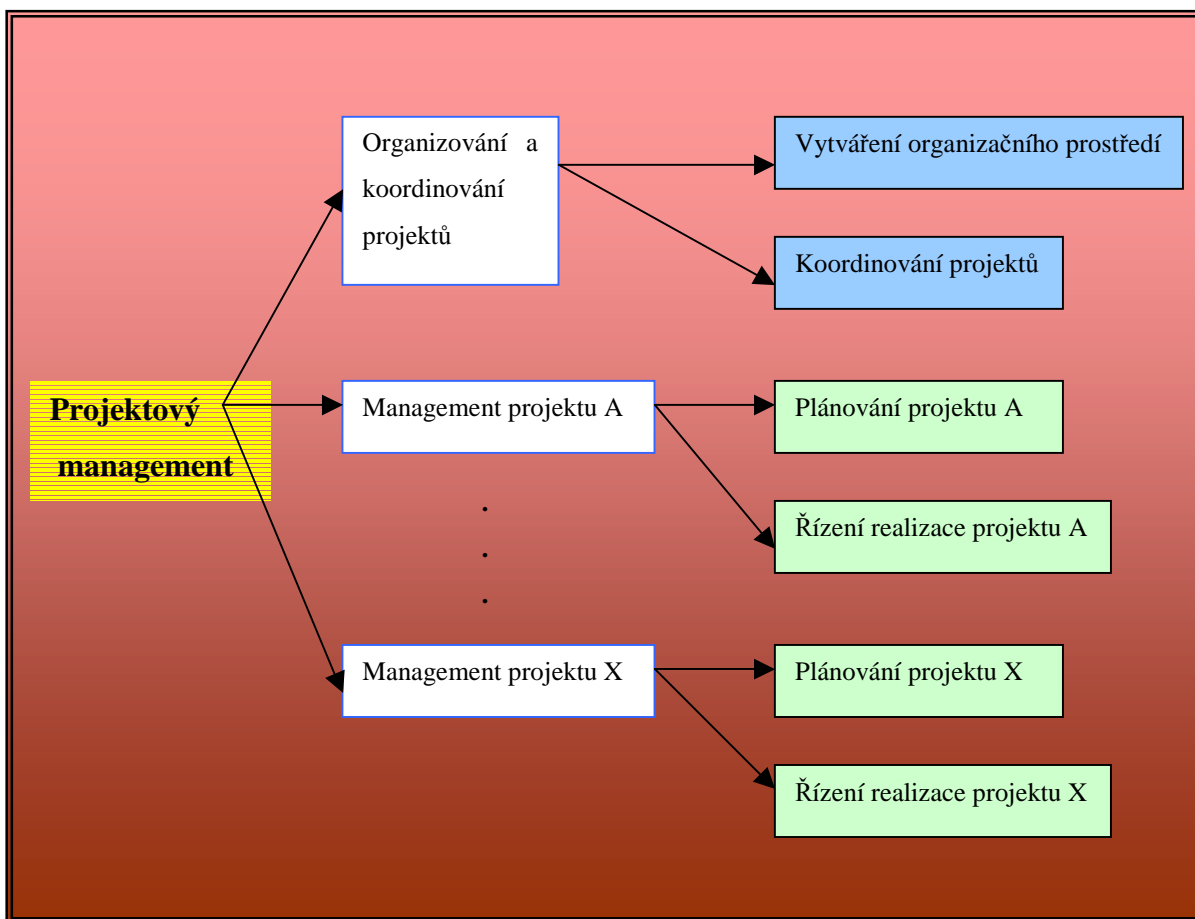
Důležité etapy jsou vyznačeny **milníky**, což jsou okamžiky pro kontrolu realizace dané etapy projektu. (3)

2. 3 Projektový management

Při úvahách o managementu je možné uvažovat dva krajní důvody k jeho uplatňování. První je dán potřebou udržovat a rozvíjet zavedené systémy, které jsou prostředkem pro nepřetržitou, kontinuální a opakující se tvorbu požadovaných výstupů. Tato forma managementu bývá často označována jako **klasický management**. Příkladem může být management výrobního provozu, zaměřený na zabezpečení bezporuchové opakované výroby určitých produktů. Druhým důvodem uplatňování managementu je zabezpečení realizace jedinečných, neopakovatelných, časově a zdrojově limitovaných procesů, které vedou k dosažení předem stanovených cílů. Tento typ managementu je označován jako **projektový management**.

Klasický management působí v oblasti opakovatelných postupů a procedur. Naproti tomu je projektový management využíván pro realizaci jedinečných změn.

Projektový management je specifický přístup řízení organizace za účelem dosažení cílů prostřednictvím změn, které realizace projektů přináší. Organizování, koordinování a realizování projektů má charakter cíleného a vědomého ovlivňování projektových procesů a představuje nadstavbu managementu jednotlivých projektů. Struktura projektového managementu je uvedena na obrázku číslo 3. (2)



Obr. č. 3- Projektový management

(2)

2. 3. 1 Projektové řízení

Projektové řízení je způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.

Z rozdílů mezi projektovým řízením a konvenčním řízením vyplývá potřeba specifických nástrojů a technik. Projektové řízení využívá specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností k dosažení stanovených cílů. Nástroje projektového řízení poskytují flexibilitu pro plánování, řízení a sledování projektů. Dávají možnost rychle a efektivně reagovat na nevyhnutelné změny projektů. Sofistikované postupy se používají pro časově limitované a zdrojově omezené rozvrhování i více projektů

současně. Mezi základní požadavky projektového řízení patří požadavek splnění dílčích termínů a konečného termínu dokončení projektu. Pro analýzu neurčitosti se používají metody a nástroje rozhodování za rizika a nejistoty. Projektové řízení je řízení týmu, vytvořit praceschopný tým je výrazem umění. Při řešení problémů řešitelským týmem se využívá synergie (synchronizace energie) pro dosažení společného cíle. Dochází k synergickému efektu, kdy výkon týmu je vyšší než souhrn výkonů jednotlivců, kteří by řešili problém izolovaně. (3)

2. 3. 2 Proces přípravy návrhu

Cílem přípravné fáze je dovědět se o problémech a potřebách zákazníka co nejvíce, abyste mohli připravit téma návrhu. Téma návrhu ukazuje každému, kdo se na návrhu podílí, na co je třeba se soustředit, což zvyšuje šanci na vytvoření logicky skloubeného vítězného návrhu. Celý nabídkový proces se tedy skládá z následujících částí:

1. Pověření k zpracování návrhu.
2. Výběr dominantního tématu.
3. Příprava definice cílů a rozsahu.
4. Zpracování plánu respektujícího podmínky „trojimperativu“.
5. Úpravy k odstranění nesrovnalostí a nedostatků.
6. Schválení.
7. Předložení.
8. Následná práce, včetně prezentací a jednání o smlouvě.

2. 3. 3 Plánování

Plánovací činnosti jsou pro řízení projektu rozhodující. Plány jsou simulací projektu, protože obsahují písemný popis toho, jak budou splněny parametry „trojimperativu“. Proto jsou projektové plány ve skutečnosti tři: jeden pro dimenzi provedení (hierarchická struktura činností), jeden pro dimenzi času (nejlépe síťový diagram, ale občas i seznam milníků nebo úsečkový graf) a jeden pro dimenzi nákladů (finanční rozpočet).

Plány jsou závislé na znalosti tří faktorů:

1. Kde nyní jste.
2. Kam se chcete dostat.
3. Jakým způsobem se dostanete tam, kde chcete být.

Efektivní projektový plán má následující vlastnosti:

1. Identifikuje vše, co je zapotřebí k úspěšnému dokončení projektu.
2. Obsahuje harmonogram pro načasování těchto úkolů a souvisejících milníků.
3. Definuje potřebné zdroje se zárukou jejich dostupnosti v patřičnou dobu a zohledňuje nasazení těchto zdrojů a jejich řízení.
4. Má rozpočet nákladů pro každý úkol.
5. Obsahuje odpovídající rezervu pro nepředvídatelné události.
6. Je věrohodný jak pro předpokládané realizátory, tak pro management. (13)

Plánování není nic jiného, než postupná odpověď na správně položené otázky. Otázka lze popsat i takto:

1. CO?
2. JAK?
3. S KÝM?
4. KDY?
5. ZA KOLIK?

Nejprve je nutné zcela přesně naplánovat, CO se má udělat. Je třeba zcela přesně zformulovat, co má být projektem dosaženo a kterých činností je k dosažení výsledku potřeba. Důležité je nejprve stanovit cíl a až následně cestu. Při stanovování měřitelných cílů lze použít např. metodiky **balanced scorecard**.

Po stanovení CO, definujeme JAK. Popíšeme tedy postup, jak dosáhneme cíle. Při plánování postupu jak dosáhnout projektových cílů, je výhodné použít třístupňové hierarchie, v níž shora dolů rozeznáváme:

- etapy,
- kroky,
- úkony.

Etapy po sobě následují postupně, kde na konci každé z nich je rozhodnutí, zda projekt propustit do další etapy nebo jej zastavit. Pokud u projektu ztrácíme naději na úspěch, není třeba se obávat zastavení projektu. Jestliže bychom v takovémto projektu pokračovali dále, mohlo by se stát, že investujeme mnohem více peněz, motivace a času.

Některé **kroky** etapy mohou probíhat souběžně. Každý krok vytváří dílčí produkt, který přispívá k utváření celkového výsledku. Stejně jako etapy tak i kroky plánujeme na celý projekt.

Nejmenšími částmi jsou **úkony**. Jedná se o práce přidělované jednotlivcům nebo malým týmům. Úkony nemá smysl plánovat více dopředu, než na následující etapu projektu. Neustálé změny, se kterými se projekt setkává, může způsobit, že bychom detailní plán úkonů v pozdních etapách projektu neustále předělávali.

Plány se používají pro následující účely: simulace skutečné realizace projektu, sepsání návrhu, vyjednání smlouvy, koordinace a komunikace, zvýšení motivace účastníků, řízení projektu, uspokojení požadavků, přecházení problémům a zaznamenání zvolených alternativ. Plány delegují části „trojimperativu“ na nejnižší úroveň podřízenosti a pomáhají projektům držet směr vedoucí k cíli. Pokud jsou plány sestavovány, aby se vyhovělo požadavkům vedoucích, jsou ve skutečnosti k ničemu. Všichni, kdo jsou do projektu zapojeni, musí obdržet každou opravenou verzi plánu. Nikdy plánu nevěnujme více času, než bychom potřebovali k nápravě problémů vzniklých v důsledku toho, že bychom žádný plán neměli. Plány jsou projevem rovnováhy mezi rizikem a rezervou jak pro ovlivnitelné, tak pro neovlivnitelné budoucí události. (3)

2. 4 Fáze životního cyklu projektu

Projekt má definovaný svůj začátek a konec a v rámci svého životního cyklu prochází různými fázemi. Počet fází se může lišit podle podrobnosti členění, obvykle je jejich počet mezi čtyřmi až osmi. Uvedu základní členění projektu na fáze:

- koncepční,
- plánu,
- realizace,
- předání.

Strukturování fází životního cyklu projektu

Fáze jsou čtyři:

- koncept,
- plán,
- realizace,
- předání.

Tyto fáze na sebe navazují a dají se dále strukturovat na nižší úrovni na obdobné čtyři fáze. V rámci celého životního cyklu je uplatňován systémový přístup. Dílčí činnosti a využití zdrojů je třeba posuzovat ve vzájemných souvislostech a návaznostech. Projekt je nutno celkově analyzovat postupně od globálních cílů k detailním činnostem. Rozhodujícím typem zdroje jsou lidské zdroje, po celou dobu projektu se jedná o práci s lidmi a měly by se používat odpovídající techniky. Dalším faktorem je informační zajištění během celého životního cyklu projektu.

Pro každou fázi je vhodné stanovit:

- vstupy,
- procesy,
- klíčové činnosti,
- zlomové okamžiky,
- výstupy.

Fáze koncepční je vlastně týmovou analýzou problému s vygenerováním možných řešení. Identifikují se potřeby a cíle, připravuje se potencionální tým, stanovuje se strategie, hodnotí se úroveň rizika, odhalují se požadavky na zdroje. Varianty návrhů na řešení (projekty) jsou hodnoceny a z nich je vybrána nejvhodnější varianta (projekt). Stanoví se základní směry řešení, pravidla, je zvažována variantnost řešení a prahy nevratnosti. V této fázi se prosazuje systémovost projektování. Hodnocení a výběr projektu je vícekritériální analýzou, kdy se projekty hodnotí podle:

- finančních ukazatelů,
- míry rizika,
- časových ukazatelů,
- nákladových ukazatelů,
- nároků na zdroje,

- ukazatelů kvality.

Tato fáze by měla vyústit ve studii proveditelnosti (feasibility study), která stanoví cíl, navrhne zásadní postup řešení a zhodnotí požadované zdroje pro dosažení cíle. Studie proveditelnosti by měla být formulována s požadavky, omezeními a očekávanými výstupy. Je třeba vybrat vhodného projektového manažera a sestavit vhodný tým pro studii proveditelnosti.

Fáze plánu spočívá v detailním vyhotovení plánu projektu pro navrhovaný výstup. Jedná se o dekompozici problému až na jednotlivé činnosti s vyjádřením vzájemných vazeb, odhadem časů realizace a požadavků na jednotlivé zdroje. Při detailním vyjádření projektu se používá hierarchická struktura činností. Je navržen rozpočet a odhadovány peněžní toky. Je nutno odhadnout rizikové faktory. Projekt se vyjádří vhodným modelem ve formě síťového grafu nebo Ganttova diagramu. V této fázi se uplatní standardní techniky síťové analýzy projektů s využitím standardních metod pro časovou analýzu (např. CPM, MPM), nákladovou analýzu (např. CPM/COST) a analýzu zdrojů (heuristické procedury). Je nutné navrhnout a připravit vhodnou organizační strukturu. Součástí fáze je i výběr vhodných dodavatelů a příprava a uzavírání smluv s nimi.

Fáze realizace spočívá v řízení a kontrole projektu. Řízení probíhá v reálném čase podle plánu a kontrolují se odchylky od plánu a na základě těchto odchylek v čase, nákladech či kvalitě se přijímají konkurenční opatření. V této fázi se využívá koncepce vytvořené hodnoty.

Fáze předání završuje životní cyklus projektu předáním realizovaného výstupu uživateli. V této fázi je výstup spouštěn do provozu a testován a je ověřováno, zda byl problém vyřešen. Rovněž zde se uplatňuje systémový přístup. Průběh projektu je zhodnocen a jsou získávány zkušenosti pro další projekty. Je navrženo využití zbývajících zdrojů a členové týmu jsou přeřazeni na jiné pozice. (3)

2. 5 Pět manažerských kroků k úspěšnému řízení projektů

Následující seznam shrnuje pět manažerských kroků k úspěšnému řízení projektů:

1. Definovat

- Specifické, měřitelné, dosažitelné cíle.
- Jasně priority „trojimperativu“.

2. Plánovat

- Zlaté pravidlo.
 - Hierarchická struktura činností.
 - Časový plán kritické cesty.
 - Rozpočty úkolů.
- Rezerva.
- Počítačový software.

3. Vést

- Pochopit vlastní chování.
- Hledat silné stránky ostatních lidí.
- Předvídat konflikty mezi lidmi.
- Jednat o pracovních balících.
 - Velké úkoly starším zkušeným lidem, malé mladším nezkušeným.
 - Zlaté pravidlo.
- Dokonale komunikovat.

4. Sledovat

- Zprávy o stavu projektu.
 - Dostávat zprávy a rozumět jim.
 - Klást otázky, zejména nedirektivní.
 - Úkol dokončen nebo nedokončen.
 - Snažit se odvrátit hrozící potíže.
- Řízení podle obchůzek (MBWA).
- Měnit zdroje.

5. Ukončit

- Jednoznačná specifikace.

- Přírůstková dokumentace.
- Zajistit celému týmu další práci a všem poděkovat.
- Dokončit závěrečné práce. (13)

2.6 Kritické faktory

Kritické faktory úspěchu při řízení a plánování projektů, se kterými se můžeme setkat:

- **Jasná vize.** Vnitřní přesvědčení a jasná vize jsou pro úspěch projektu naprostou nezbytností. K této vizi pak logicky patří i nutnost nenechat se odradit dílčími neúspěchy.
- **Strategie projektu.** Každý projekt by měl mít svoji strategii a strategický rámec. Projekty mají podporovat definované business cíle. Strategie projektu je tedy velice podstatným dokumentem.
- **Řešení jako skutečný projekt.** Aby projekt byl skutečně projektem, musí být jasně stanoveny jeho cíle, zdroje, systém řízení, garance.
- **Definujte řídicí výbor a řešitelský tým.** Velice podstatné je to, aby nejvyšším orgánem projektu byl řídicí výbor, v němž musí být zastoupen zákazník projektu i všichni klíčoví dodavatelé. Tento orgán by měl mít v kontextu projektu nejvyšší pravomoci, včetně pravomoci projekt předčasně ukončit, či naopak posílit.
- **Podpora klíčových osob.** Pokud projekt nemá sponzora, který by měl být nositelem problému s příslušnou odpovědností za dostatečný rozpočet, je projekt odsouzen k živoření již od samotného počátku. Tento sponzor by se měl projektu osobně účastnit minimálně jako člen řídicího výboru.
- **Schopnost vidět, zaznamenat a rozvíjet projekt v souvislostech a ve vazbách na okolí projektu.** Téměř žádný projekt není realizován izolovaně. Vždy je zasazen do nějakého rámce. Je nutné sledovat, jak změny v okolí ovlivní jednotlivé kroky projektu. Projekty navíc často sdílejí zdroje. Koordinace klíčových zdrojů (zejména lidí) je věc velice podstatná.
- **Týmová práce.** Nesmírně důležitým prvkem úspěchu je vytvoření kvalitního řešitelského týmu. Spolehejte spíše na osoby, které jsou k organizaci loajální

a jsou s ní dlouhodobě spojeny. Získejte podporu vhodných strategických partnerů, kteří přinesou potřebné znalosti.

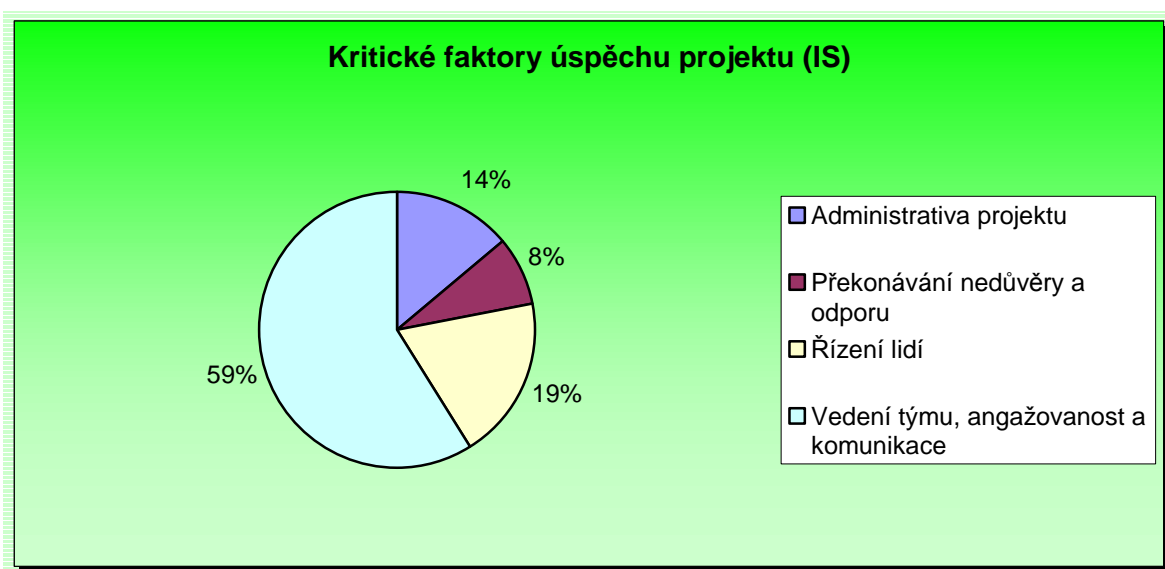
- **Princip osobní odpovědnosti.** Každý člen řešitelského týmu musí mít definovány jasné svoje pravomoci a zodpovědnosti. Tyto musí být provázány s celým systémem řízení projektu.
- **Motivace řešitelského týmu.** Ve fázi formování týmu je třeba věnovat pozornost motivaci každého jeho člena. Důležité je kombinovat motivaci finanční a nefinanční, navodit klima důvěry a transparentnosti systému řízení a odměňování.
- **Důslednost.** Je nutné věnovat pozornost tomu, aby se dodržovaly dohody a aby kvalita výstupů odpovídala očekávaným parametrům
- **Důraz na kvalitu.** Zavádění změn je třeba provádět až po kvalitní přípravě. Všechny produkty, které jsou řešitelským týmem uvolňovány, musí mít potřebnou, předem definovanou kvalitu.
- **Public relations.** Řešitelé projektu musí neustále komunikovat výstupy do okolí. Musí být neustále zřejmé, v jaké fázi se projekt nachází, kam směřuje, jak byly vyřešeny případné problémy. Vysoce významné je rovněž neustálé monitorování a publikování přínosů projektu. Doporučené techniky: volný přístup k informacím, tiskové zprávy, články, existence zápisů, zařazení projednání stavu projektu na příslušné schůzi, diskuse, připomínání projektu. (3)

2. 7 Zásady účinného řízení projektů („Best Practices“)

„Best Practices“ jsou podle (Pustin, 2003) následující a jsou výčtem toho, co musí projektový manažer udělat pro úspěch projektu:

- vypracovat formální plán komunikace (styku) s podílníky projektu,
- zpracovat formální plán řízení rizik,
- zpracovat plán řízení kvality projektu (nosnou částí je správně připravený plán projektu),
- připravit, projednat a formálně autorizovat na všech potřebných úrovních kontrakt na projekt před začátkem realizace,
- sestavit a průběžně udržovat podrobný plán projektu,

- vypracovat jasná pravidla a postupy pro schvalování výsledků projektu zadavatelem (zákazníkem),
- vypracovat podrobný plán (postup) řízení a realizace změn,
- vypracovat zásady postupu evidence a řešení problémů projektu,
- pravidelně vykazovat postup realizace projektu a vždy vypracovat zápis z projektových jednání,
- vytvořit podmínky pro audit projektu (aktuální hodnověrná projektová dokumentace),
- hrát „rovnou hru“ se zadavatelem (zákazníkem) a vyvarovat se překvapení. (6)



Obr. č. 4 - Kritické faktory úspěchu projektu

(6)

2. 8 Počítačové programy

V současné době není možné řízení rozsáhlejších projektů bez počítačové podpory. Většina metod řízení projektů je podporována počítačovými programy s vysokým stupněm uživatelské přívětivosti, s relativně snadnou obsluhou a s rozsáhlými možnostmi rozličných grafických výstupů pro potřeby pracovníků projektového týmu a dalších účastníků prací na projektu. Velmi rozšířené jsou takové produkty jako MS Project firmy Microsoft, PROJECT PLANNER od firmy Primavera, TIME LINE od firmy Symantec, Super Project firmy Computer Associates, Power Project od firmy Asta Development a další.

MS Project se stává celosvětovým standardem, který poskytuje základní možnosti pro řízení projektů. MS Project prochází stálým vývojem, využívají se systémy MS Project 4, MS Project 98, MS Project 2000 a zatím poslední verzí je MS Project 2002. Od verze MS Project 2000 jsou také v české lokalizaci. Microsoft Project zahrnuje tři uživatelské aplikace:

Microsoft Project 2000 – výkonný a pružný nástroj k řízení jednoduchých i složitých projektů. Je určen zejména pro projektového manažera a umožňuje:

- efektivně plánovat a sledovat projekty,
- sdílet projektové informace,
- aktualizovat stavy úkolů.

Microsoft Project Central – lze nainstalovat do podnikové sítě Intranet nebo do sítě Internet a je určen pro ostatní účastníky projektu a umožňuje:

- selektivní přístup uživatelů k projektovým informacím,
- výměnu informací s ostatními účastníky projektu,
- plánovat a sledovat úkoly účastníků na různých projektech,
- aktualizovat práci.

Microsoft Project Central Server – usnadňuje globální spolupráci a umožňuje:

- účastníkům společných projektů sdílet projektové informace,
- efektivně spolupracovat prostřednictvím sítě,
- ukládat projektové údaje do **Microsoft Project Central Databáze** (MSDE).

Základní funkce MS Project:

- plánování a řízení projektů,
- práce s reálným kalendářem,
- zadávání činností a dob v různých časových jednotkách,
- vytváření různých vazeb mezi činnostmi a zadávání časových odstupů,
- časová analýza projektu,
- zobrazení projektu jako
 - síťový graf,

- Ganttův diagram,
- kalendář,
- kartotéka činností,
- práce se zdroji a rozvržení přečerpaných zdrojů,
- zobrazení zdrojů
 - u jednotlivých činností v Ganttově diagramu,
 - v seznamu zdrojů,
 - v diagramu čerpání zdrojů,
- výpočet nákladů,
- zkracování činností přidáváním dalších zdrojů a tím zvyšování nákladů,
- sledování reálného průběhu realizace projektu a porovnávání se základním plánem,
- tišení různých typů zpráv. (3)

3 Analýza současného stavu malé poradenské firmy

Analytickou část jsem zpracovala pro fiktivní poradenskou firmu. Rámcový základ popisované firmy je inspirován existující společností, jejíž vedení si nepřálo, abych v práci společnost jmenovitě uváděla.

3. 1 Charakteristika malé poradenské firmy

3. 1. 1 Prostředí podniku

Základní informace o společnosti:

- Obchodní firma: OMEGA, s.r.o.
- Sídlo: Na Stráni 18, 635 00 BRNO
- Základní kapitál: 500.000,- Kč, splaceno 100%
- Rozhodující předmět činnosti:
 - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
 - činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
 - daňové poradenství
- Datum vzniku společnosti: 24. května 2006
- Statutární zástupce: Ing. Jan Nový, jednatel
- Společník: ZSB, a.s.

V devadesátých letech začal Ing. Jan Nový podnikat jako fyzická osoba, daňový poradce. Poskytoval daňové poradenství a vedl účetnictví malému okruhu klientů. S rozmachem podnikání v České republice bylo nutné podnikání rozšířit, počátkem roku 1995 tedy vznikla společnost BETA, spol. s r.o. s cílem poskytovat komplexní účetní a daňový servis pro podnikatele a obchodní společnosti.

Společnost poskytuje komplexní servis malým a středně velkým firmám v oblasti daní, vedení účetnictví, pracovního a obchodního práva, ekonomického poradenství a odborného poradenství při zakládání, transformaci a likvidaci podnikatelských subjektů.

V současné době je Ing. Jan Nový členem **Komory daňových poradců ČR** a mezinárodní asociace poradců **Torus International Consultants Associations**.

Posláním Komory daňových poradců České republiky je podporovat daňové poradenství, sdružovat daňové poradce a zabezpečovat odbornou úroveň daňového poradenství.

TORUS International Consultants Associations je mezinárodní asociace nezávislých poradců podnikajících v oblastech účetnictví, práva, daňového poradenství a specializovaného poradenství s působností po celé Evropě.



Obr. č. 5 – Znak Komory daňových poradců a Torus International Consultants Associations

Oblasti působení společnosti je možné rozdělit do jednotlivých samostatných skupin činností, které společně tvoří jeden komplexní soubor nabízených služeb a nebo mohou být na přání klienta vykonávány samostatně a tím i variabilně sestavovány dle jeho aktuálních možností a potřeb.

- 1. Daně**
- 2. Účetnictví**
- 3. Mzdy a personalistika**
- 4. Právní poradenství v oblasti pracovního, obchodního a daňového práva**
- 5. Audit**
- 6. Ostatní poradenství a služby**

1. Daně

Daňové oddělení se zabývá daňovým poradenstvím, daňovým plánováním a daňovým auditem firem. V oddělení pracují konzultanti s osvědčením daňových poradců a daňoví specialisté, kteří dlouhodobě působí v tomto oboru a mají zkušenosti s daňovou problematikou i ze svého dřívějšího působení v orgánech státní správy nebo v poradenských firmách.

Klientům je poskytováno průběžné daňové poradenství, jednorázové daňové poradenství, zpracování daňových přiznání a hlášení, komplexní osobní zastupování klienta ve všech daňových záležitostech, zpracování řádných a mimořádných opravných prostředků v daňovém řízení, optimalizace daňové povinnosti, daňový audit, ostatní daňově-právní služby.

2. Účetnictví

Účetní oddělení komplexně zajišťuje řešení veškeré účetní problematiky. Klientům poskytuje účetní poradenství, zpracování daňové evidence i účetnictví a to jak jednorázově, tak i průběžně po celé zdaňovací období. Provádí také kontroly i celkové rekonstrukce účetnictví a to jak v sídle firmy, tak i v sídlech klientů. V oddělení pracují kvalifikovaní účetní poradci a jejich asistenti s minimálně středoškolským vzděláním ekonomického směru a několikaletou praxí v oboru.

V rámci činnosti společnost zajišťuje zavedení účetnictví včetně vypracování účetních směrnic, jednorázové i průběžné zpracování účetnictví nebo daňové evidence v sídle firmy i u klienta, kontrolu nebo průběžný odborný dohled nad zpracováním účetnictví, zpětnou účetní rekonstrukci, účetní poradenství.

3. Mzdy a personalistika

Společnost se zabývá zpracováním mzdové agendy na základě podkladů klienta -zaměstnavatele, vypracovává návrhy pracovních smluv, dohod o pracovní činnosti a o provedení práce. Poskytuje kompletní servis v oblasti nástupů a výstupů pracovníků ze zaměstnání, komunikuje s orgány státní správy a provádí pravidelné výkaznictví vůči správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám.

4. Právní poradenství v oblasti pracovního, obchodního a daňového práva

V rámci právního poradenství poskytuje společnost služby při posuzování náležitostí spojených se zakládáním společností, jejich změnami či ukončením jejich činností. Při zakládání všech forem obchodních společností zpracovává pro klienta všechny potřebné dokumenty, zajistí jejich vystavení příslušnými úřady a zajistí zápis nové společnosti do obchodního rejstříku. Při změnách v obchodních společnostech zpracuje příslušné změny společenských smluv a stanov, vypracuje návrhy na změny

v obchodním rejstříku a dle požadavků klienta zajistí také jejich zápis v obchodním rejstříku.

Na základě podkladů dodaných klienty právní oddělení provádí posuzování obchodních, občanských i pracovněprávních smluv a také dle jejich žádostí tyto smlouvy nově vytváří. Pracovníkem právního oddělení je vysokoškolsky vzdělaný právník s praxí a jeho pracovní povinností je také spolupracovat se všemi odděleními společnosti a poskytovat jim právní rady související s jejich výkonem činnosti.

5. Audit

Audit účetní závěrky se zaměřuje zejména na to, zda bylo účetnictví vedeno průkazně a v souladu s platnými účetními předpisy, zda údaje v účetní závěrce věrně zobrazují stav majetku a závazků, obchodního jmění a výsledek hospodaření společnosti. Zkoumá, zda byly roční účetní výkazy zpracovány úplně, v předepsaném formátu a podle platných pravidel.

V rámci auditorské činnosti provádí společnost ověřování řádných i mimořádných účetních závěrek podnikatelských subjektů. Klientům jsou doporučovány audity průběžné, prováděné soustavně po celou dobu účetního období. Tento způsob minimalizuje riziko vzniku chyb a umožňuje odstraňovat vzniklé nedostatky postupně. Napomáhá tak předpokladu, že auditor, kterého společnost zajistí dodavatelským způsobem, nebude mít ve svém konečném výroku k účetní závěrce žádné výhrady.

6. Ostatní poradenství a služby

V rámci ostatního poradenství a služeb vydává společnost odborný informační servis, který také vychází měsíčně v tištěné podobě a také elektronický informační servis. Klienti společnosti tak nemusí sledovat novinky a změny v legislativě, která se týká jejich daní, účetnictví, ekonomického výkaznictví a související povinné administrativy.

Společnost vypracovává komplexní ekonomické a finanční analýzy, žádosti o úvěr, podklady pro leasing, vyhodnocuje jednotlivé varianty výhodnosti způsobů financování investic z právního, ekonomického a daňového pohledu.

Je také schopna svým klientům zajistit archivaci daňových, účetních a mzdových dokumentů.

3. 1. 2 Organizační struktura společnosti

a) VALNÁ HROMADA

Působnost valné hromady vykonává jediný společník společnosti, kterým je firma ZSB, a.s., jejímž jménem jedná Ing. Anna Malá, předsedkyně představenstva. Rozhodnutí společnosti musí mít písemnou podobu, přičemž forma notářského zápisu se vyžaduje pouze v případech stanovených Obchodním zákoníkem.

b) JEDNATEL

Jediným jednatelem je Ing. Jan Nový. Jednatel je oprávněn jednat ve všech věcech samostatně, přičemž podepisování za společnost se děje tak, že k vypsání nebo vytištěné formě připojí svůj podpis.

V době nepřítomnosti nebo zaneprázdněnosti jednatele jej na základě udělené plné moci zastupuje v plném rozsahu práv jednatele slečna Ing. Anna Malá.

c) MANAŽEŘI

Vnitřní organizační struktura společnosti je rozdělena do několika samostatných organizačních celků řízených manažerem dle následujícího uspořádání:

❖ Manažer pro SPRÁVU

Oddělení zahrnuje veškeré činnosti vykonávané jako servis a podpora pro vlastní výkonné pracovníky. Zahrnuje následující střediska:

- **ADMINISTRATIVA**

Zahrnuje recepci, archiv, knihovnu, poštu, účetnictví a ekonomiku firmy, zajištění materiálového vybavení, správa dat v Iterity a úklid.

- **OBCHODNÍ ODDĚLENÍ**

Zahrnuje vyhledávání a jednání s novými klienty, účast ve výběrových řízeních, jednání s klienty o ceně a smlouvě, péče o pohledávky, reklamu, marketing, péče o www stránky.

- **PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ**

Do činnosti oddělení patří vyhledávání a výběr nových pracovníků, školení pracovníků, hodnocení pracovníků a motivační programy, sledování vytíženosti pracovníků, starost o pracovní prostředí a pronajaté prostory.

- **ODDĚLENÍ IT**

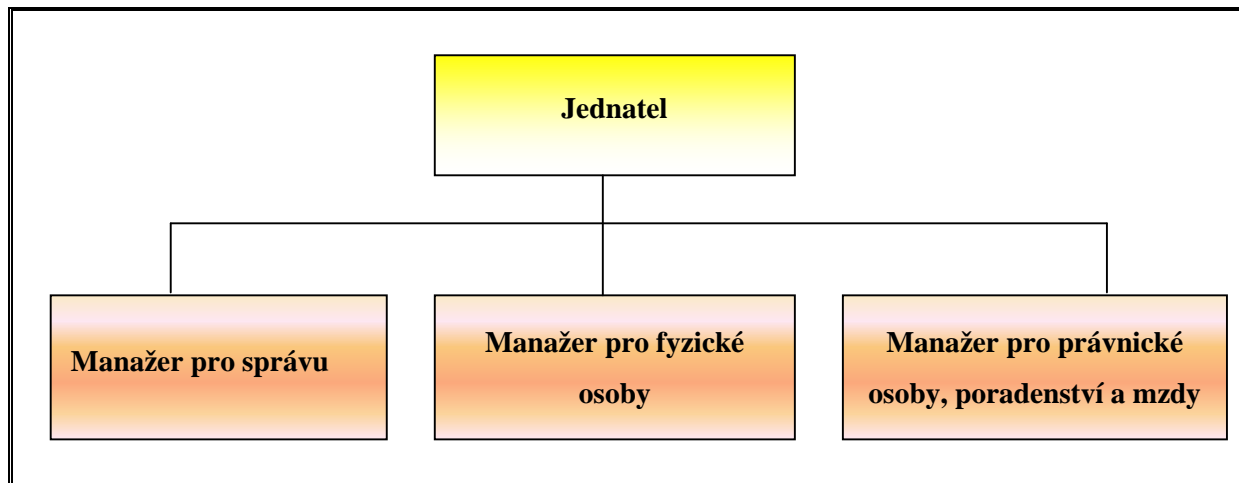
Zajišťuje správu veškeré firemní výpočetní techniky, software i hardware, licence programů, zálohování dat, provoz serverů a lterity, elektronickou a faxovou komunikaci.

- ❖ **Manažer FYZICKÉ OSOBY**

Oddělení má na starost veškeré klienty fyzické osoby.

- ❖ **Manažer PRÁVNICKÉ OSOBY, PORADENSTVÍ A MZDY**

Toto oddělení má na starost veškeré klienty právnické osoby, klienty vyžadující pouze poradenství daňové, účetní, organizační nebo právní a klienty, kterým se zpracovávají pouze mzdy.



Obr. č. 6 - Organizační struktura společnosti

3. 2 Analýza stavu společnosti

U společnosti OMEGA, s.r.o. jsem zpracovala analýzu vnějšího prostředí pomocí SLEPT a Porterovy analýzy a dále analýzu vnitřního prostředí prostřednictvím SWOT analýzy a rozboru 7 S faktorů.

3. 2. 1 Analýza vnějšího prostředí

3. 2. 1. 1 SLEPT analýza - Analýza faktorů obecného okolí firmy

„Analýza SLEPT vychází z podrobného zmapování externího prostředí, do kterého firma hodlá vstoupit, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se jednotlivé faktory v tomto prostředí mění v čase. Snahou je posoudit, jak se změny vývoj externího prostředí v závislosti na relevantním faktoru. SLEPT analýza je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů“. (22)

SLEPT analýza je analýzou obecného okolí firmy. Zahrnuje:

- Sociální faktory (tradice, předsudky, kultura, vzdělání obyvatel, počet obyvatel, zaměstnanost, hustota zalidnění).
- Legislativa (zda mohu v oboru podnikat, lidské zdroje, životní prostředí).
- Ekonomika (příjmy obyvatelstva, tendence ekonomiky).
- Politické faktory (závislost našeho podnikání na politice).
- Technologické faktory. (komunikační prostředky, možnosti komunikace).

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Daňová a účetní kancelář, které je věnována tato práce, působí v Jihomoravském kraji. Ze sociálních faktorů může mít na společnost vliv několik následujících skutečností.

- Počet obyvatel kraje je pozitivně ovlivněn přítomností Brna, druhého největšího města republiky. Průměrný český kraj má 730 041 obyvatel, Jihomoravský kraj

o polovinu více. Jihomoravský kraj je čtvrtým největším krajem ČR, z hlediska hustoty zalidnění je dokonce na třetím místě.

- Téměř třetina obyvatel kraje žije v okrese Brno-město, který však zaujímá pouze 3,2 % rozlohy kraje. Počtem obyvatel i rozlohou jsou, kromě okresu Brno-město, nejmenší okresy Vyškov a Blansko. Plošně největší jsou okresy Znojmo a Brno-venkov, nejvíce obyvatel žije (kromě města Brna) v okresech Brno-venkov a Hodonín.
- Jihomoravský kraj patří dlouhodobě ke krajům s vyšší nezaměstnaností. V listopadu 2007 byla míra nezaměstnanosti nejnižší od počátku roku, v prosinci se však zvýšila o 0,5 procentního bodu na 6,92 %. Ve srovnání se stejným obdobím minulého roku však byla nižší o téměř 2 procentní body. Průměrná nezaměstnanost k 31.12.2007 v České republice činila 5,98 %. Přestože je úroveň nezaměstnanosti stále poměrně vysoká, lze pozorovat jisté zlepšení, které pramení z výrazného oživení hospodářské struktury na území kraje. Kladným rysem je také snižování počtu nezaměstnaných absolventů škol a mladistvých. Obecná míra nezaměstnanosti je v ČR dlouhodobě nižší než průměr za všechny členské země EU nebo průměr za země eurozóny.
- Jihomoravský kraj disponuje celkem 33 fakultami vysokých škol. To zaručuje významné postavení v systému vysokého školství České republiky. Na civilních vysokých školách v Brně a Lednici (Mendelova lesnická a zemědělská univerzita – fakulta zahradnická) studuje více jak pětina (21,9 %) všech vysokoškolských studentů celé České republiky. V rámci těchto vysokých škol i mimo ně existuje mnoho výzkumných a vědeckých pracovišť, díky nimž získává Brno pověst jednoho z nejvýznamnějších center vzdělání, vědy a výzkumu v ČR. Nelze opomenout ani význam vysokého vojenského školství; školy situované ve Vyškově a v Brně disponují rozlehlými výcvikovými prostory a moderní infrastrukturou.
- Podle údajů uvedených na www stránkách Komory daňových poradců české republiky, působí v Jihomoravském kraji 579 daňových poradců. Ale pouze zlomek z nich poskytuje stejný rozsah služeb, jako mnou zvolená kancelář. Firem, zabývajících se účetnictvím a vedením daňové evidence, je v Jihomoravském kraji pouze kolem sta.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Podnikání v České republice je řízeno živnostenským a obchodním zákoníkem, který musí dodržovat všechny podnikatelské subjekty. Protože společnost poskytuje veškeré služby v zastupování klientů na úřadech finančních, MSSZ, zdravotních pojišťoven, apod., musí neustále sledovat změny v legislativě, které jsou v České republice velice časté a ke kterým dochází každoročně. Od prvního ledna roku 2008 vstoupil v platnost balíček opatření mezi lidmi známý jako tzv. daňová reforma, díky němuž v tomto roce dochází k velké řadě změn. Mnoho novel a zákonů je tímto vládním opatřením změněno, proto je tu velký prostor pro poradenské společnosti, které nabízejí poradenství a své služby v oblasti daní a účetnictví. Pracovníci kanceláře musejí být neustále vzděláváni a o všech novinkách v oboru informováni. Pro laiky je často nezbytné služeb těchto kanceláří využít, protože sledování legislativních novinek bývá pro neodborníky složité.

Klientova data u daňové kanceláře jsou ze zákona chráněna a zaměstnanci jsou povinni podepsat nařízení o mlčenlivosti.

Obchodní společnost se musí řídit existujícími zákonnými normami jako např.:

- obchodní právo,
- daňové zákony,
- deregulační opatření,
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...),
- právní úprava pracovních podmínek.

EKONOMICKÉ FAKTORY

V závislost na zvýšení sazby DPH u některých energií se zvýšila i cena těchto energií, které však nelze vždy promítat do cen služeb. Pokud si chce firma uchovat stejnou úroveň obrátu a zisku, je nutné zvýšení produktivity práce. V současném období dochází ke zvýšení poptávky po daňových a účetních službách a pokud chce společnost zachovat vysokou úroveň svých služeb a zvládnout termínovou náročnost účetních a daňových služeb, je třeba se zaměřit na efektivitu a produktivitu zaměstnanců.

Nejsouhrnnějším indikátorem vývoje ekonomiky je považován hrubý domácí produkt. HDP vzrostl v minulém roce podle odhadu meziročně reálně o 6,5 %, tedy nejvíce od vzniku samostatné České republiky. Na tomto výsledku se podílelo zejména

zvýšení hrubé přidané hodnoty o 6,4 %, dílčím zdrojem růstu byl i vývoj daní z produktů. Přírůstek úhrnné HDP byl téměř z jedné třetiny zajišťován meziprocentním zvýšením celkové zaměstnanosti (o 1,8 %) a z více než dvou třetin růstem souhrnné produktivity práce.

Odvětví, ve kterém se poskytují daňové, účetní a poradenské služby, zaznamenalo za posledních 10 let velký rozmach. Mnoho menších a středně velkých firem si tyto služby zajišťuje externě. V případě nevelké agendy drobnějších podnikatelů je to výhodnější a podnikatelé se pak mohou plně věnovat své vlastní výdělečné činnosti. V tomto tržním segmentu panuje značná konkurence. Mnohé poradenské firmy však zaměstnávají nevyškolené pracovníky a své služby prodávají pod cenou.

Na trh přichází stále více zahraničních firem. Příliv investic ze zahraničí mimo jiné znamená, že stále větší část české ekonomiky je ovládána nadnárodními korporacemi. Mezi nimi zatím jednoznačně vévodí firmy sídlící v Německu a Nizozemsku. Zahraniční investoři již nyní kontrolují klíčové podniky v jednotlivých průmyslových sektorech. Na ně je vázána většina domácích podniků, které přijímají roli dodavatelů nebo vyrábějí méně kvalitní sortiment. Proto v oblasti služeb oboru účetnictví a daní zahraniční společnosti vyžadují znalost cizích jazyků a mezinárodních daňových a účetních systémů.

POLITICKÉ FAKTORY

Politika vždy ovlivňuje podnikatelské prostředí. Může zasahovat do vzniku zákonů a předpisů, které budou bránit vzniku nových firem a brzdit ekonomický rozvoj. Nestabilita politické vlády a střídání politických stran ve vládě neumožňuje prosazování větších reforem a spíše znemožňuje jejich dokončování a efektivitu. Každá nová vláda se snaží prosadit jiné reformy. Jak jsem již uvedla výše, od počátku letošního roku vstoupil v platnost velký balíček reforem. Domnívám se, že ještě dlouhou dobu se bude vláda věnovat novelizacím změněných zákonů a vydáváním pokynů k těmto zákonům.

Současná vláda a parlament slibuje podporu podnikání a zlepšení podnikatelských podmínek. Zavedením jednotné daně z příjmů fyzických osob vláda očekává navýšení současného růstu ekonomiky. Politika podporuje také vstup

zahraničních investic a přístup zahraničních firem na trh. Velmi důležitá je také výše daňové zátěže, kterou politické strany slibují neustále snižovat a podporovat podnikání.

Stinnou stránkou politické situace zůstává fakt vysoké korupce a neprůhlednost zadávání veřejných zakázek.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Poskytování daňových a účetních služeb nevyžaduje přílišnou technickou vybavenost, na druhé straně je nutné neustálé sledování změn legislativy a s tím související upgrade softwaru. Náklady na školení a vybavení jsou daňově uznatelnými náklady.

Společnost musí mít systém zálohy dat, protože si v žádném případě si nemůže dovolit jejich ztrátu. Přičemž důležitá je nejen záloha, ale i zabezpečení shromážděných dat. Nejdůležitějším médiem se stává internet, společnost proto musí na tuto skutečnost soustředit svoji pozornost.

3. 2. 1. 2 Porter analýza

V roce 1980 Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic přišel s návrhem třech základních konkurenčních strategií. Vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít řadu silných a slabých stránek v porovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciacie. Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu se všemi činnostmi, které vedou k jejich získání, vedly Portera k formulaci tří základních konkurenčních strategií: strategie vedoucího postavení nízkých nákladů, diferenciacní strategie a cílené (focus) strategie. (20)

Porterův model pěti sil pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Tento model se zaměřuje na:

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů.
2. Rivalitu mezi stávajícími konkurenty.
3. Smluvní sílu kupujících.
4. Smluvní sílu dodavatelů.
5. Hrozbu substitučních výrobků. (12)

ad 1) Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

Pro vstup na trh je nezbytné, aby potenciální konkurent byl členem Komory daňových poradců. Potom může klienta zastupovat v celém daňovém řízení. Jelikož je oblast daňového poradenství vysoce ohodnocena, je možné, že přijdou noví konkurenti. Ti ale budou mít ztíženou pozici, neboť potenciální klienti mají rádi již zavedené firmy, se kterými mají buď osobní zkušenost, nebo mají jisté renomé.

ad 2) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

Mezi stávajícími konkurenty je silný konkurenční boj. Především v cenové politice. Na trhu existuje velké množství konkurentů, ale není tu žádný dominantní.

ad 3) Smluvní síla odběratelů

Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?

Smluvní síla klientů je nízká. Jediné, o čem klienti mohou vyjednávat, je cena za služby kanceláře. Tato vyjednávací síla však není nijak silná, protože společnost má určené náklady, které jsou přepočítány na jednoho klienta, a od této kalkulace se odvíjí cena za služby, která nemůže jít pod nákladovou cenu. Pokud se jedná o dlouhodobého klienta, pro něhož společnost poskytuje služby pravidelně, je možným kompromisem poskytnutí jednorázové slevy.

ad 4) Smluvní síla dodavatelů

Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

Jelikož se jedná o společnost poskytující služby, nejsou tu žádní dodavatelé. Společnost spolupracuje dva dny v týdnu s externím daňovým poradcem, který zvyšuje úroveň poskytovaných služeb. Externí daňový poradce jedná s klienty, ale také

poskytuje poradenství zaměstnancům společnosti, při jejich každodenním výkonu práce. Dále kontroluje daňová přiznání všech právnických osob, klientů společnosti.

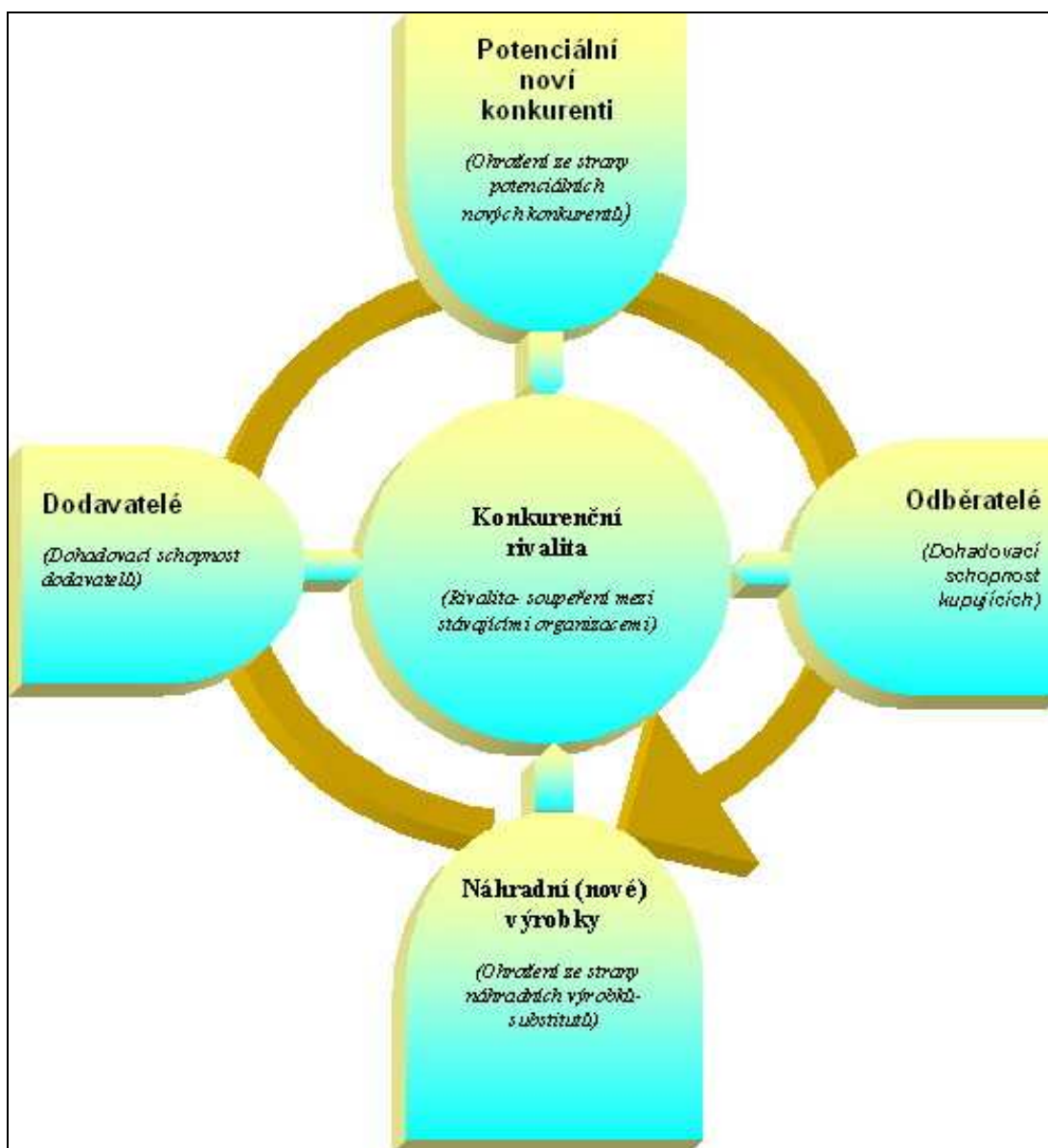
ad 5) Hrozba substitučních výrobků

Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Náhradu za služby daňové a účetní kanceláře lze najít lehce. Pokud chce klient nahradit služby službami se stejnou kvalitou za nižší cenu, výběr je již silně omezený.

Někdy je používána i 6-tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. S ohledem na stále se měnící legislativu je potenciál odvětví služeb ziskový.

Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. (12)



Obr. č. 7- Porterův model pěti sil

(19)

3. 2. 2 Analýza vnitřního prostředí

3. 2. 2. 1 SWOT analýza

Pomocí situační SWOT analýzy se pokusím zjistit, jaké jsou příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, silné a slabé stránky vnitřního prostředí. Navrhu opatření, jak by měla organizace reagovat na současné i předpokládané změny ve vnějším prostředí, jak by měla maximálně využít své silné stránky a omezit slabé stránky vnitřního prostředí.

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky (**Strengths, Weaknesses**), zejména se zaměřením na interní prostředí firmy, a příležitosti a ohrožení (**Opportunities, Threats**), se zaměřením na externí prostředí firmy. Díky ní lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. (8)

Odvětví, ve kterém se poskytují daňové, účetní a poradenské služby, zaznamenalo za posledních 10 let velký rozmach. V tomto tržním segmentu panuje značná konkurence. Mnohé poradenské firmy však zaměstnávají nevyškolené pracovníky a své služby prodávají pod cenou. Poskytování těchto služeb nevyžaduje přílišnou technickou vybavenost. Na druhé straně je nutnost neustálého sledování změn legislativy a z tohoto důvodu vzdělávání a doškolení pracovníků.

Silné stránky	Slabé stránky
➤ Individuální přístup ke každému klientovi.	➤ Nedostatečně jasné směry působení - segmenty.
➤ Plná záruka za poskytované služby, minimalizace rizika.	➤ Slabý přehled o konkurenci, metodách, možnostech.
➤ Spektrum nabízených služeb, zlepšování úrovně servisu.	➤ Málo agresivní prosazení na trhu.
➤ Malý vzdělaný kolektiv.	➤ Velká fluktuace zaměstnanců.
➤ Flexibilita firmy.	➤ Neexistence obchodníka, který získává nové klienty.
➤ Vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serióznost).	➤ Nedostateční marketing, reklama, prosazování na trhu.
➤ Vysoká odborná úroveň poskytovaných služeb.	➤ Malá znalost cizích jazyků.
Příležitosti	Hrozby
➤ Rozšíření služeb pro získané klienty.	➤ Daňová reforma.
➤ Identifikace slabých míst, jejich doplnění.	➤ Nová služba konkurence.
➤ Rozvoj společnosti.	➤ Neexistence marketingové činnosti do externího prostředí.
➤ Využití dobrého jména společnosti k získání nových klientů.	➤ Nedostatek financování provozu společnosti, problémy s financováním činnosti a aktivit.
➤ Zavedení projektového řízení.	➤ Nepředvídatelnost jednorázových zakázek a poradenství.
➤ Zvyšování stupně kvalifikace zaměstnanců.	
➤ Absolventi vysokých škol jako noví pracovníci.	
➤ Vstup zahraničních firem do ČR.	

Tabulka č. 1 - SWOT analýza

Společnost OMEGA, s.r.o. je rozdělena podle povahy poskytovaných služeb na několik oddělení, kterými jsou oddělení pro správu, oddělení pro fyzické osoby a oddělení pro právnické osoby, mzdy, právní a daňové poradenství. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který je nejen manažerem, ale zároveň i vysokoškolsky vzdělaným odborníkem v daném oboru.

Jednotlivým oddělením jsou přiděleni klienti nebo zakázky, na kterých pracují konkrétní pracovníci oddělení. Tito pracovníci se zastupují v případě nepřítomnosti a vzájemně si kontrolují vykonanou práci.

SWOT analýza		Interní analýza	
Externí analýza		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Příležitosti (O)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nabídka odborných služeb zahraničním firmám. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zřízení obchodního odd. pro získávání nových klientů
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propagace komplexních služeb od odborně vzdělaných zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Využití jazykových znalostí absolventů VŠ a jejich další aktivní rozvoj.
	Hrozby (T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozšíření nabídky zpracování účetnictví přes internet. ➤ Poskytování praxe studentům VŠ a jejich budoucí zaměstnávání. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sledování konkurence zařadit do úkolů obchodního odd. ➤ Neustálé vzdělávání zaměstnanců v oboru daní a účetnictví.

Tabulka č. 2 - SWOT analýza – navrhovaná opatření

V oblasti slabých stránek by firma měla jednoznačně vymezit skupinu klientů, kteří jsou pro ni výhodní z hlediska výnosů a ziskovosti a snažit se tyto klienty udržet a rozšiřovat spektrum služeb, které jim poskytuje. Firma by se měla zaměřit na zpracování marketingového projektu, který bude zaměřen na vymezený okruh klientů, což souvisí s bodem neexistence marketingové činnosti v tabulce číslo 1 SWOT

analýzy v rámci hrozeb. Firma by měla aktivně získávat tyto nové klienty v rámci marketingového projektu.

Problémem firmy je neustálá fluktuace zaměstnanců, kterou přičítám neschopnosti vedení firmy jasně určit mzdovou politiku tak, aby byla schopná si zaměstnance udržet. Zaměstnanci by měli být motivováni setrvat v zaměstnání. Firma by pak nemusela vynakládat dodatečné náklady a energii na získávání a vzdělávání stále nových zaměstnanců.

Dalším bodem ohrožení firmy je silná konkurence a chybějící marketing firmy může tak nahrávat této konkurenci, kterou firma ani nesleduje. Pokud konkurence přijde na trh s novou službou nebo výhodnějšími cenami, může firma ztratit své zákazníky. Firma by měla neustále sledovat konkurenci a snažit se být krok před ní.

Firma by měla vytipovat klienty, kteří nejsou pro firmu výnosově výhodní a snažit se snížit jejich počet.

Strategie SO

Nabídka odborných služeb zahraničním firmám

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, zvýšil se počet zahraničních firem podnikajících v naší republice. Pro společnost by bylo přínosné, kdyby se zaměřila na získávání těchto klientů.

Česká legislativa je velmi rozsáhlá a není tedy v silách každého zahraničního podnikatele, aby bez znalostí tohoto prostředí a bez odborné pomoci byl schopen obstarat si veškerou administrativu, účetnictví a daně sám. Je třeba vypracovat ucelenou nabídku veškerých služeb zaměřenou na zahraniční klientelu s důrazem na kvalitu a na poskytování komplexních služeb.

Propagace komplexních služeb

Konkurence v oboru je velká a to zejména pokud jde o konkurenci cenovou. Poskytovat účetní služby a žádat o vydání živnostenského oprávnění k výkonu této činnosti může osoba, která dosáhla věku plnoletosti, ukončila středoškolské vzdělání s maturitou a prokázala pět let praxe v oboru, a nebo osoba s vysokoškolským vzděláním a se třemi lety praxe v oboru. Tato možnost spolu s další velkou výhodou, kterou jsou velmi nízké pořizovací náklady na zřízení „účetní kanceláře“ způsobila

velký zájem o podnikání v tomto oboru, a to zejména z řad žen na mateřské dovolené a důchodkyň. Řešením, jak uspět mezi tolika konkurenty, je poskytování kompletních služeb v oblasti daní, účetnictví a poradenství. V tomto případě je potřeba mít k dispozici zaměstnance různých profesí a z různých oborů, kteří pak společně řeší související právní, daňové, účetní, ekonomické, mzdové, personální a ostatní administrativní záležitosti jednoho klienta – podnikatele.

Jelikož společnost nemůže konkurovat nízkým cenám za účetní služby, které poskytují drobní soukromí podnikatelé, měla by naopak konkurovat kvalitou služeb, odbornou úrovní a pestrostí souvisejících služeb. Z tohoto důvodu je nezbytné komplexnost služeb vyzdvihnout a zařadit ji do propagace společnosti. Dále se tu nabízí nutnost definovat marketingovou strategii společnosti a tím si i ujasnit cíle, kterých chce společnost dosáhnout.

Strategie ST

Rozšíření nabídky zpracování účetnictví přes internet

Společnost pracuje s moderním hardwarovým zařízením, vysokorychlostním internetem a také samozřejmě s účetním softwarem, pomocí kterého je schopna zpracovávat veškerou dokumentaci svým klientům.

K zavedení této služby, která by nabízela možnost nahlížení klientům do svého účetnictví, je potřeba, aby měl klient připojení k internetu a licenci na účetní program pro svůj počítač. Nákladem by byla pouze licence na program pro počítač klienta. Vše ostatní má již společnost zahrnuto ve svých paušálních poplatcích (pronájem místností, poplatky za vysokorychlostní internet, poplatky za aktualizace účetního software atp.).

Díky této nové službě a s ní související získání nových zakázek by společnost zvýšila svůj zisk.

Podnikatelé by pak díky této službě mohli kdykoliv nahlížet pomocí internetu do účetnictví svých firem. Nejsou omezeni časem ani prostorem, nemusí si domlouvat schůzky se svými účetními, nemusí za nimi cestovat, postačí jim pouze mít k dispozici osobní počítač, připojení k internetu a oprávnění pro přihlášení a prohlížení dat v účetním programu.

Poskytování praxe studentům VŠ a jejich budoucí zaměstnávání

Poskytováním praxe studentům vysokých škol může společnost získat za poměrně nízké provozní a mzdové náklady přehled o budoucích odbornících svého oboru. Tito praktikanti mohou asistovat jednotlivým pracovníkům společnosti a pod jejich odborným dohledem tak hlouběji pronikat do účetní a daňové problematiky v praxi. Byla by jim tak poskytnuta možnost maximálního využití vědomostí a znalostí získaných při studiu. Po skončení studia pak bude mít společnost možnost vybrat si ty nejlepší a nabídnout jim zaměstnání. Právě tak si zajistí trvalou vysokou odbornou úroveň poskytovaných služeb.

Společnost by mohla například využít možnosti zobrazovat inzeráty nabízející odbornou praxi vysokoškolským studentům přímo na webových stránkách vysokých škol. Užší spolupráce s vysokými školami by byla pro společnost přínosná.

Strategie WO

Zřízení obchodního oddělení pro získávání nových klientů

Společnost by se měla zaměřit na získávání nových klientů, jak jsem již uvedla dříve. Měla by být schopná předložit novým klientům nabídku svých služeb. Potenciál společnosti vidím v získávání klientů z řad zahraničních firem, které podnikají v České republice.

Společnosti bych doporučila zaměstnání osoby, která by se plně věnovala marketingu, reklamě a propagaci, nabízela by služby společnosti, vyhledávala a oslovovala nové klienty. Na tuto pozici by byl vhodný například student, který by během svých studií na vysoké škole získával ve společnosti praktické zkušenosti. Prostřednictvím praxe by se student seznámil s chodem společnosti, ve které by pak po absolutoriu mohl zastávat pozici obchodníka.

Využití jazykových znalostí absolventů vysokých škol

Ve společnosti je jen zlomek pracovníků, kteří ovládají cizí jazyky. V analýze se nám neznalost cizích jazyků ukázala jako slabá stránka. Nabízí se tu však příležitost využít jazykových znalostí absolventů vysokých škol. Výuka cizích jazyků je dnes na vysokých školách samozřejmostí. Není ani výjimkou, že některé předměty jsou celé

vyučované v cizím jazyce. Na školách jsou také podporovány výměnné pobyty studentů v zahraničí.

Při podpoře vzdělávání by společnost neměla zapomínat ani na své současné zaměstnance. Stávající zaměstnanci mají zkušenosti v oboru a letitou praxi. Společnost by měla motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání, jazykové kurzy sama organizovat a nebo na ně zaměstnancům alespoň částečně přispívat.

Strategie WT

Sledování konkurence jako úkol obchodního oddělení

V současné době společnost nijak nesleduje svou konkurenci. Jelikož je konkurence v tomto oboru velká, nesledování konkurence vidím jako hrozbu pro společnost. Jak již bylo výše zmíněno, bylo by vhodné zaměstnat ve společnosti obchodníka. Do povinností obchodníka by mělo být zařazeno také sledování konkurence, jaké nabízejí služby, popřípadě, zda nepřišli s novou službou na trh. Zároveň by bylo přínosné alespoň jednou ročně zpracovat finanční analýzu společnosti a upozornit tak na vývoj společnosti a její rentabilitu.

Vzdělávání zaměstnanců v oboru daní a účetnictví

Jako hrozbu vnějšího prostředí jsem identifikovala cenovou konkurenci v regionu. Společnost staví svoji konkurenční výhodu na kvalifikovaných odbornících v oborech, v nichž nabízí své služby. Změny legislativy nejsou ničím výjimečným, proto je pro pracovníky nezbytné držet se neustále v obraze a rozšiřovat své znalosti. V průběhu roku je pořádáno velké množství školení. Zaměstnancům je předkládána nabídka školení a také se mohou dle svého výběru školení účastnit.

Další možností zvýšení kvalifikace jsou účetní certifikáty nebo zkoušky u Komory daňových poradců. Zaměstnanci by měli být motivováni a vedeni k tomu, aby se vzdělávali. Vzdělávání není levnou záležitostí, proto by bylo v zájmu společnosti přispívat zaměstnancům na tato studia a tím zvyšovat nejen odbornou úroveň svých zaměstnanců, ale také poskytovaných služeb pro své klienty.

Společnost by měla usilovat o minimalizaci slabých stránek a vyhnout se riziku. Z výše popsaného vyplývá, že je pro firmu nezbytné udržovat si vysokou odbornou

úroveň poskytovaných služeb, jejich komplexnost, oslovovat nové potenciální klienty také z řad zahraničních společností. Zaměstnanci společnosti se musí neustále vzdělávat, zvyšovat si svoji kvalifikaci, a tak se pružně přizpůsobovat situacím vyskytujícím se ve vnějším prostředí. Velký potenciál by pak měla společnost spatřovat ve spolupráci se studenty a absolventy ekonomických vysokých škol, kteří přispějí k rozvoji firmy nejen svými vědomostmi a znalostmi z oboru, cizími jazyky, chutí a nadšením z práce, ale také svými odvážnými nápady a chutí riskovat.

3. 2. 2. 2 „7 S faktorů“

Úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory úspěchu patří **strategie** a **struktura** firmy, **spolupracovníci** ve firmě, jejich **schopnosti** (dovednosti), **styl** řízení firmy, **systémy** a postupy ve firmě, **sdílené hodnoty** (kultura) firmy. (12)

1) Strategie firmy

Podle Porterova základního členění strategií je strategií společnosti strategie soustředění pozornosti na diferenciaci. Společnost se snaží odlišovat od konkurence vysokou kvalitou a komplexností služeb klientům.

2) Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy je liniově štábní viz obrázek č. 6.

3) Informační systémy

Veškeré činnosti ve společnosti probíhají prostřednictvím softwarového produktu Iterity CRM 3. Jedná se o informační systém, který slouží ke každodennímu využití v jakémkoli typu organizace. Ideální prostředí nachází ve středně velkých a menších společnostech libovolného oborového zaměření. Jedná se o aplikaci, díky které lze zautomatizovat běžné každodenní procesy a aktivity ve společnosti, ať operativní nebo i strategické povahy. (21)

4) Styl řízení

Ve společnosti je zavedený demokratický styl řízení. Tento styl je spojený s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry a současně dává možnost podřízeným vyjádřit se. Preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti. (12)

5) Spolupracovníci

Ve společnosti je mladý kolektiv a vládne příjemná pracovní atmosféra. Je kladen velký důraz na školení a další vzdělávání pracovníků. Každý týden je porada, kde probíhají školení nebo alespoň se pracovníci informují o nových událostech z oboru. Dále asistentka pravidelně zasílá nabídky školení. Zaměstnanec si může sám zvolit, kterých školení se zúčastní.

6) Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Ve společnosti vládne příjemné neformální prostředí. Téměř všichni pracovníci si tykají, oslovují se křestními jmény.

7) Schopnosti

Schopnosti manažerů ve firmě jsou shodné se základními vlastnostmi, které by měl úspěšný manažer mít. Jsou výkonní, mají rozhodovací schopnosti, odborné znalosti z daného oboru, vedle svých znalostí a dovedností využívají i vědomostí a schopností druhých. Umí vhodně jednat s lidmi, mají schopnost vyjít s kolegy i s nadřízenými, schopnost týmové práce. (12)

3. 3 Projektové řízení ve firmě

Řízení a realizace projektů je v současnosti významně podporována informačními systémy, které dokáží podpořit flexibilitu, rychlost reakcí na změnu na trhu a organizaci projektu. Ve společnosti je k řízení projektů již přes rok využíván softwarový produkt společnosti Iterity s.r.o. a to Iterity CRM 3.

Produkty společnosti Iterity s.r.o. umožňují řídit současně různé projekty, jejich jednotlivé části a kroky, určovat odpovědné osoby a jejich pracovní týmy. Projekt může být evidován ve vazbě na partnera, zákazníka nebo jiné projekty. V systému jsou projekty zakládány pomocí šablon, jež definují typ projektu a formulář, který náleží projektu. Na základě toho může organizace vytvářet libovolné vlastní typy projektů jako např. provozní projekty vývojového či produkčního charakteru, obchodní příležitosti, smlouvy, zakázky, právní kauzy, nemovitosti, poskytované služby, apod. Systém pomáhá řídit jak dobře strukturované, tak nahodilé typy projektů.

Využívání technicky vyspělého informačního systému přináší každému projektu celou řadu výhod. Vnáší soulad a pořádek do plánování a řízení jednotlivých procesů, umožňuje řízení v čase, zlepšuje kvalitu vstupních informací, umožňuje kontrolu průběhu dílčích procesů nebo podává přehled o plnění projektu v jakémkoli okamžiku trvání.

S řízením procesů souvisí i workflow, neboli tok pracovních procesů. Prostřednictvím informačních systémů Iterity lze snadno řídit jednotlivé provozní, obchodní, marketingové i jiné procesy každého projektu. Umožňuje tak úsporu časovou, ale hlavně nákladovou.

Iterity CRM 3 dokáže pokrýt a zautomatizovat všechny potřebné procesy ve společnosti služby a šetří tedy nejen čas pracovníků, ale hlavně provozní náklady společnosti.

Aplikace umožňuje správu dokumentů, plánování termínů, úkolů, schůzek, vyúčtování času klientům, uchovávání a sdílení kontaktů, zasílání a registraci zpráv rozličnými komunikačními kanály a registraci komunikace s obchodními partnery, sledování historie obchodního vztahu či řízení projektů.

Dalším produktem, který společnost Iterity s.r.o. nabízí je Iterity Project. Jedná se o informační systém, který byl vyvinut speciálně pro společnosti, které realizují své podnikání převážně formou různých projektů či zakázek. Aplikace pokrývá všechny fáze projektu od investičního záměru či plánování, přes realizaci a až po předání klientovi.

Své uplatnění tedy najde například u:

- developerských kanceláří
- organizací zaměřených na facility management
- architektů
- projektových kanceláří
- realitních kanceláří
- vývojářských firem

Iterity Project umožňuje efektivně řídit celý průběh projektu, který je velmi náročný na přípravu, organizaci, ale také týmovou spolupráci ve společnosti. Díky informačnímu systému Iterity Project lze všechny tyto procesy zautomatizovat a podpořit tak jejich hladký průběh a návaznost dílčích úkolů.

Projektové řízení je pak příjemnější a snadnější pro vedoucího zakázky, který může sledovat výkonnost individuálních pracovníků, přerozdělovat jejich úkoly nebo vyhodnocovat parciální etapy projektu z hlediska nákladů, ale i již získaných výnosů. Může se tak plně soustředit na strategické cíle projektu, aniž by se musel zatěžovat běžnými operativními záležitostmi.

Pro jednotlivé pracovníky znamená Iterity Project naopak zjednodušení jejich každodenní činnosti. Jedná se o operativní aktivity jako vnější i vnitrofiremní komunikace, sledování vlastních obchodních příležitostí, zadaných úkolů a schůzek nebo automatické vytváření různých smluv či dokumentů. (21)

Společnost OMEGA, s.r.o. využívá Iterity CRM 3 pro všechny zakázky. Každý klient má v Iterity CRM 3 svou složku, která obsahuje všechny informace. Jako projekty jsou tu pak vedena jednotlivá daňová přiznání, smlouvy, mzdová agenda a jiné.

4 Praktická část – Návrh šablon projektů a postupů

Ve třetí části této práce jsem zpracovala vnější a vnitřní analýzu firmy. Ve SWOT analýze jsem identifikovala jako příležitost ochotu jednatele společnosti zavést ve firmě projektové řízení. Jelikož ve firmě pracují především mladí zaměstnanci, kteří jsou plní energie a rádi se účastní nových věcí, tato skutečnost může jen napomoci zavedení projektového řízení.

Cílem této práce je zefektivnění práce účetních ve firmě. Mou snahou bude zautomatizovat činnosti dané zákonem tak, aby při plnění jednotlivých úkolů pracovníci neplýtvali svým časem. Vznikne tu tak prostor pro další vzdělávání pracovníků, které je nezbytné pro udržení kvality poskytovaných služeb. V oblasti příležitostí SWOT analýzy jsem vyzdvihla nutnost neustálého školení a zvyšování stupně kvalifikace pracovníků společnosti. Do oblasti slabých stránek jsem zařadila malou znalost cizích jazyků. Na tento fakt by nemělo vedení společnosti zapomínat a klást na jazykové vzdělávání důraz.

Nejdříve je nutné definovat procesy, které je potřeba zlepšit a stanovit cíle, kterých má být dosaženo. Protože mám ve firmě nejbližší k oddělení fyzických osob, zaměřím se na zlepšení efektivitu práce účetních v tomto oddělení. Procesy, které je potřeba zlepšit, jsou činnosti, které se ve společnosti pravidelně opakují, ale případ od případu je přesto jiný. Mým návrhem budou šablony a postupy pro projektové řízení ve firmě, které mají logickou a časovou posloupnost stanovenou tak, aby byl konkrétní případ vyřešen a uzavřen v co nejkratší době. Tím se výrazně zkrátí doba, kterou účetní stráví na zpracování jednotlivých úkolů.

Podrobně zpracuji šablony a postupy projektů, které jsou v oddělení fyzických osob zpracovávány nejčastěji. Mým návrhem jsou projekty, které slouží jako šablona a tu si pak přizpůsobí každá účetní podle konkrétního klienta. Východiskem bude jednotný postup. Prvním projektem je projekt získání živnostenského listu fyzickou osobou, která začíná podnikat. Většina klientů, kteří přijdou do účetní kanceláře s požadavkem na služby společnosti, již živnostenské oprávnění vlastní. Jelikož společnost nabízí kompletní služby a poradenství, jsou pracovníci společnosti schopni napomoci při začátku podnikání nejen fyzické osoby, ale i právnických osob, které ovšem nejsou náplní této práce.

Druhým projektem je zpracování přiznání k dani z příjmů fyzických osob v prodloužené lhůtě. U stálých klientů je spolupráce při zpracování daňového přiznání již zaběhnutým postupem, avšak součástí práce účetní je sledování všech změn, které během roku nastanou a upozornění klienta na tyto nové skutečnosti. Šablona může posloužit i pro zpracování přiznání stálých klientů především jako kontrola a připomenutí všech dokumentů, které jsou pro tuto činnost nezbytné, zvláště pak, pokud je daňová evidence nebo účetnictví pro klienta zpracováváno jednorázově společně s daňovým přiznáním.

Zaměřuji se pouze na tu část projektového řízení, která je finančně nejnákladnější, a tou je práce účetní. Všechny práce, které jsou prací na konkrétních klientech, se těmto klientům vyfakturují. Čas strávený vyhledáváním a ověřováním informací, kterými si účetní ověřuje správnost své činnosti, jsou pak nákladem společnosti.

Jak bylo uvedeno v teoretické části mé práce, životní cyklus projektu má čtyři fáze:

1. Náplní koncepční fáze je rozhovor s manažerem oddělení, kdy se formou diskuse stanoví aktuální problémy a stanoví se cíle, jichž má být dosaženo. Přitom se zohlední časové a nákladové ukazatele a po provedení studie proveditelnosti manažer rozhodne, zda se bude problém řešit prostřednictvím vypracování projektu.
2. Druhou fází je fáze plánu. Náplní této fáze je vytvoření šablon projektů včetně odhadů potřebných časů na jednotlivé kroky a plán realizace projektu.
3. Ve fázi realizace se kontroluje plnění projektu a sledují se odchylky od plánu. Šablony projektů přitom bude vytvářet jiná osoba, než která ji bude realizovat. Realizátor projektu však v průběhu projektu s tvůrcem projektu neustále komunikuje a tak hlídá přesnost a plnění kroků projektu.
4. Poslední fází je předání projektu. Je nutné si uvědomit, kdy projekt skončil a formálně ho uzavřít. Krátkou zprávou by měl být zhodnocen průběh projektu a vyjádření, zda bylo dosaženo žádoucího cíle.

4. 1 Získání živnostenského oprávnění

V posledních letech dochází k rozvoji ekonomiky v České republice a s tím souvisí i rozvoj podnikání. Vládní reformou byla schválena jednotná sazba daně z příjmů fyzických osob, čímž je dle vlády podporováno malé a drobné podnikání a je očekáván další rozvoj a růst.

Pokud chce fyzická osoba získat živnostenské oprávnění a začít tak podnikat, čeká ji návštěva hned několika úřadů. Začínající podnikatel musí navštívit živnostenský úřad, finanční úřad, správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu. Dále je třeba navštívit také banku, kde si podnikatel založí podnikatelský účet.

Od srpna roku 2006 nabízí Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky možnost registrovat se na všechny tyto úřady jedním formulářem, tzv. jednotným registračním formulářem, který lze podat na živnostenských úřadech. Úřady nabízející tuto službu se nazývají centrální registrační místa (CRM) a umožní tak zahájení podnikání během několika dní. Databáze a informační systémy jednotlivých úřadů jsou postupně propojovány přes Registr živnostenského podnikání, což umožní provést registraci podnikatele bez nutnosti dodávat doklady o bezdlužnosti nebo výpis z rejstříku trestů.

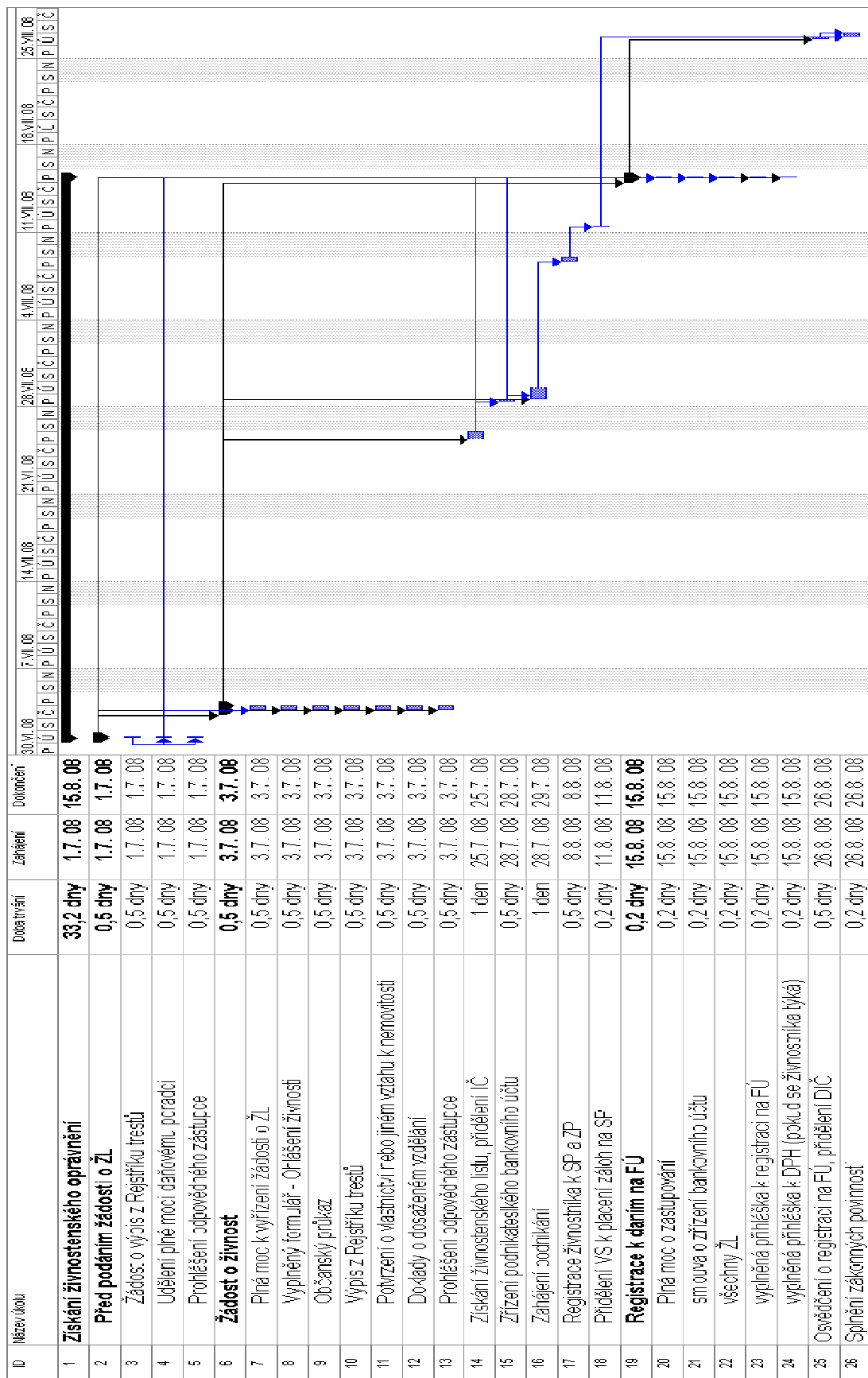
Existuje velké množství lidí, kteří se v našich zákonech příliš nevyznají a proto je pro ně jednodušší využít služeb daňového poradce. K tomu stačí podepsat plnou moc daňovému poradci a zaplatit si za jeho služby. Zákonný zástupce pak za podnikatele zařídí všechny potřebné náležitosti.

V následující případové studii navrhnu šablony možných postupů pro zavádění projektového řízení v oblasti služeb daňové a účetní kanceláře, konkrétně pro získání živnostenského oprávnění.

Budu uvažovat o potenciálním klientovi, který přijde do daňové a účetní kanceláře nejdříve pro radu, jak začít podnikat a co vše má pro to udělat. Ve společnosti OMEGA, s.r.o. pracují odborníci, kteří mu mohou v těchto záležitostech bez problémů poradit. Pokud se jedná o výše popsaného potenciálního klienta, který nemá chuť ani čas chodit po úřadech a chce se věnovat pouze svému podnikání, v tomto případě podepíše v kanceláři plnou moc o zastupování daňovým poradcem a vše ostatní je již

v režii pracovníků kanceláře. Plná moc o zastupování pro živnostenský úřad musí být notářsky ověřena.

Následující schéma ukazuje všechny potřebné kroky, které je třeba učinit, aby začínající podnikatel získal oprávnění k provozování živnosti. Uvažuji s tím, že klient kanceláře bude vyžadovat vyřízení všech potřebných záležitostí v co nejkratší době. Zároveň bude chtít navštěvovat kancelář daňového poradce co nejméně, proto je nutné klientovi při první nejpozději druhé schůzce říci, jaké doklady od něj budou pracovníci kanceláře potřebovat. Popřípadě mu tyto informace sdělit již při domlouvání první schůzky přes telefon nebo email.



Graf č. 2 - Projekt - Získání živnostenského oprávnění

Živnostenské podnikání je v České republice upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Definice živnosti je dle zákona následující:

"Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem."

Každá osoba, která chce provozovat živnost, musí splňovat všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem (§6). Tyto podmínky zahrnují:

- dosažení věku 18 let,
- svéprávnost (způsobilost k právním úkonům),
- bezúhonnost (osoba nesmí mít zápis v Rejstříku trestů).

Případová studie – získání živnostenského listu

I. Před návštěvou živnostenského úřadu je třeba nejdříve obstarat následující doklady:

➤ Žádost o výpis z Rejstříku trestů (bezúhonnost)

Výpis z Rejstříku trestů je úřední dokument, na kterém jsou vyznačeny všechny záznamy žadatele v Rejstříku trestů. Jelikož k vyřízení výpisu z Rejstříku trestů je nutná úředně ověřená plná moc, bude pro klienta nejrychlejší variantou osobní návštěva pobočky Rejstříku trestů v Brně. Tato pobočka se nachází v budově Krajského soudu na ulici Husova 15. Pro potřeby fyzických osob žádajících výpis z Rejstříku trestů byl zahájen provoz této pobočky dne 2. ledna 2007.

Návštěvou pobočky s vyplněným formulářem a přiloženou kolkovou známkou v hodnotě 50,- Kč lze získat výpis z Rejstříku trestů na počkání.

Výpis z trestního rejstříku nesmí být starší než 3 měsíce.

➤ Udělení plné moci daňovému poradci

Při první návštěvě daňové kanceláře musí klient podepsat celkem tři plné moci, které udělí daňovému poradci pro zařazení záležitostí souvisejících se získáním

živnostenského oprávnění, také generální plnou moc pro finanční úřad a speciální plnou moc pro správu sociálního zabezpečení. Tak bude zajištěno, že všechny potřebné záležitosti a komunikaci s úřady bude zajišťovat daňová a účetní kancelář.

➤ Prohlášení odpovědného zástupce

Provozování některých živností je podmíněno splněním zvláštních podmínek, jimiž jsou odborná nebo jiná způsobilost. Pokud podnikatel tyto podmínky nesplňuje, potřebuje pro své podnikání odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce musí splňovat jak všeobecné tak i zvláštní podmínky provozování živnosti.

II. Návštěva živnostenského úřadu

Pro získání živnostenského oprávnění si zaměstnanec kanceláře musí vzít s sebou na živnostenský úřad tyto dokumenty:

- Notářsky ověřenou plnou moc udělenou klientem daňovému poradci pro vyřízení záležitostí souvisejících s získáním živnostenského listu. Pracovník kanceláře musí mít s sebou také plnou moc, kterou udělí daňový poradce svému zaměstnanci pro vyřízení této věci na úřadě.
- Vyplněný formulář – Ohlášení živnosti, který na základě udělené plné moci podepisuje daňový poradce.
- Kopii občanského průkazu klienta.
- Výpis z Rejstříku trestů.
- Potvrzení o vlastnictví nebo jiném vztahu k nemovitosti, kde bude podnikání provozováno, pokud se neshoduje s bydlištěm. Může se jednat o nájemní smlouvu, kupní smlouvu, výpis z katastru nemovitostí. Popřípadě postačí písemné prohlášení vlastníka nebo osoby oprávněné nakládat s nemovitostí, že s umístěním místa podnikání souhlasí.
- Pokud je to nutné k získání živnosti, tak musí budoucí podnikatel doložit na živnostenském úřadě také doklady o dosaženém vzdělání.

III. Další návštěvy úřadů

- Do 15 dnů od ohlášení živnosti vydá Živnostenský úřad živnostenský list s přiděleným identifikačním číslem podnikatele.

- Další činností, kterou je třeba zařídit, je založení podnikatelského bankovního účtu. Tuto záležitost musí vyřídit klient sám, pokud tak již neučinil. Při registraci na finanční úřad je vyžadováno dodání kopie smlouvy o zřízení bankovního účtu, který bude podnikatel pro své podnikání potřebovat.
- Do 8 dnů kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž podnikatel fakticky zahájil svou činnost, musí na správu sociálního zabezpečení oznámit zahájení samostatně výdělečné činnosti. Formulář, který najde pracovník kanceláře na oficiálních stránkách České správy sociálního zabezpečení, předkládá správě sociálního zabezpečení v zákonném termínu spolu s kopií živnostenského listu. Na správě sociálního zabezpečení podnikateli přidělí variabilní symbol, pod kterým podnikatel platí povinné měsíční zálohy na pojistné.
- Zahájení samostatné výdělečné činnosti je třeba ohlásit také do 8 dnů od zahájení činnosti u zdravotní pojišťovny.

Za zahájení výdělečné činnosti není považováno pouhé získání živnostenského listu. Zahájením činnosti se rozumí okamžik, kdy začne podnikatel vykonávat činnost s úmyslem mít příjem. Podnikatel je také povinen odvádět na účet správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny pravidelné měsíční zálohy na pojistné.

- Poslední povinností, kterou je potřeba splnit, je registrace klienta na finančním úřadě. Registraci je nutné učinit do 30 dnů ode dne vzniku živnostenského oprávnění. U ohlašovacích živností je tímto dnem den ohlášení živnosti, popřípadě den, který je na živnostenském listě uveden jako den vzniku živnosti. Pomocí jednotného registračního formuláře lze klienta registrovat současně k dani z příjmů fyzických osob, k dani z přidané hodnoty, k dani z nemovitostí a k dani silniční. Pokud se klient stane plátcem DPH je nutné přiložit přihlášku k registraci k DPH. Potřebné doklady k registraci na finančním úřadě jsou:
 - Plná moc pro zastupování (generální plná moc), plná moc pro pracovníka kanceláře, kterou zplnomocňuje daňový poradce k vyřízení registrace klienta.

- Smlouvu o vedení účtů u bank, které budou sloužit pro peněžní prostředky z podnikání. Finančnímu úřadu se předkládají kopie, avšak je nutné mít s sebou originál k nahlédnutí.
- Kopie všech živnostenských listů, originály s sebou k nahlédnutí.
- Vyplněný jednotný registrační formulář, přihlášku k DPH. Tyto dokumenty podepisuje daňový poradce.

Průměrnou dobou, za kterou vydá finanční úřad osvědčení o registraci a přidělí tak podnikateli daňové identifikační číslo, je jeden týden. Pro tento dokument musí pracovník kanceláře dojít na finanční úřad osobně, jinak by osvědčení poslali pracovníci úřadu klientovi na adresu bydliště, kdy by klient musel dokument donést zpět do kanceláře. V tento okamžik jsou již všechny potřebné záležitosti se začátkem podnikání vyřízeny a podnikatel se může plně věnovat své činnosti, protože veškerou komunikaci s úřady zajistí daňová a účetní kancelář.

4. 2 Přiznání k dani z příjmů fyzických osob za rok 2008

Dalším projektem, se kterým se pracovníci daňové a účetní kanceláře setkávají každoročně, je daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob. Pro zjednodušení této činnosti uvedu šablonu a návod postupu, což má za cíl zkrátit celkovou dobu potřebnou pro vyřízení a podání daňového přiznání.

Klienti, kteří chtějí zpracovat daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob můžeme pro zjednodušení rozdělit do tří skupin. Jednou skupinou jsou fyzické osoby, které chtějí podávat daňové přiznání v zákonném termínu do konce března, druhou skupinou jsou klienti, kteří mají podepsanou generální plnou moc o zastupování a termín podání daňového přiznání je do 30. června. Poslední skupinou jsou klienti „z ulice“, kteří přijdou v březnu a chtějí přiznání zpracovat do konce března. Zákonné termíny jsou pevně dány a pro jejich dodržení a včasné oznámení daňové povinnosti klientovi je zapotřebí učinit celá řada úkonů.

Mnou navržená šablona má být předlohou a vodítkem k tomu, aby všechny potřebné úkony byly zvládnuty v co nejkratším termínu. Šablonu jsem vytvořila pro výše jmenovanou druhou skupinu klientů, kteří udělí plnou moc daňovému poradci a termínem podání daňového přiznání bude 30. červen. Druhé dvě skupiny jsou pouze modifikací tohoto případu a po drobné úpravě lze šablonu použít i pro tyto případy.

Případová studie – Přiznání k dani z příjmů fyzických osob

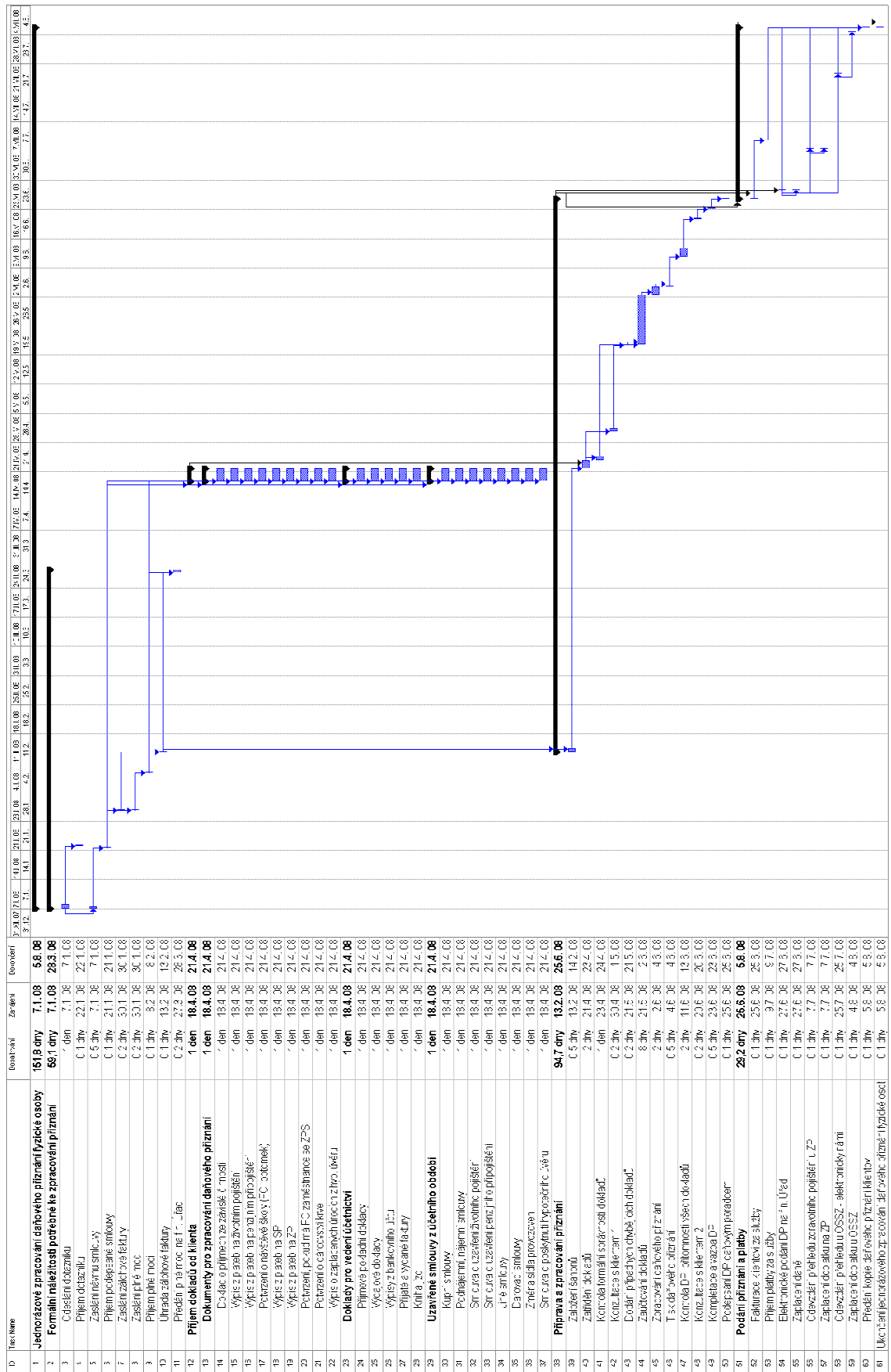
Při zpracování daňového přiznání je nutné myslet na spoustu věcí a činností a musí se dodržovat zákonné termíny. Následující šablona všechny tyto činnosti zahrnuje a představuje ucelený popis činností s minimalizací časových prostojů.

I. Formální náležitosti potřebné ke zpracování daňového přiznání

Na počátku roku sepiše účetní smlouvu na zpracování daňového přiznání a současně se dvěma vyhotoveními smlouvy o odborné spolupráci musí zákazníkovi poslat dotazník, který obsahuje pomocné informace potřebné pro zpracování daňového přiznání a jednorázové zpracování daňové evidence. Další součástí, která je zasílána společně s průvodním dopisem a se smlouvou, je zálohová faktura na služby. Pokud se nejedná o dlouholetého klienta, který má podepsanou generální plnou moc, zasílá se i plná moc na zpracování daňového přiznání a souvisejících Přehledů na správu

sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu. Jestliže má klient manželku bez vlastních příjmů na mateřské dovolené, přílohou je též prohlášení manželky, že v daném roce neměla příjmy vyšší než 38.040,- Kč ročně (částka platná pro rok 2007).

V tuto chvíli účetní čeká na navrácení odeslaných dokumentů, tedy - podepsaných smluv, plných mocí, prohlášení, dotazníku a zaplacení zálohové faktury. Plná moc udělená daňovému poradci musí být po podepsání oběma stranami doručena na finanční úřad v řádném termínu pro podání daňového přiznání, což je do 31. března.



Graf č. 3 - Projekt - Daňové přiznání z příjmů fyzických osob

Dokumenty pro zpracování daňového přiznání	
	Doklad o příjmech ze závislé činnosti
	Výpis z plateb na životním pojištění
	Výpis z plateb penzijním připojištění
	Potvrzení o návštěvě školy (FO, potomek)
	Výpis z plateb SP
	Výpis z plateb ZP
	Potvrzení, pokud má FO zaměstnance se změněnou pracovní schopností
	Potvrzení o dárcovství krve
	Doklady prokazující poskytnutí daru
	Potvrzení o zaplacení členského příspěvku člena odborové organizace
	Výpis o zaplacených úrocích z hypotečního úvěru
Doklady pro vedení daňové evidence (účetnictví)	
	Příjmové pokladní doklady
	Výdajové pokladní doklady
	Výpisy z bankovního účtu
	Přijaté a vydané faktury
	Kniha jízd
Uzavřené smlouvy z účetního období	
	Kupní smlouvy
	Podnájemní, nájemní smlouvy
	Smlouva o uzavření životního pojištění
	Smlouva o uzavření penzijního připojištění
	Jiné smlouvy
	Darovací smlouvy
	Změna sídla provozoven
	Smlouva o poskytnutí hypotečního úvěru

Tabulka č. 3 - Dodání potřebných dokladů od klienta

II. Příjem dokladů od klienta

Po telefonické nebo emailové domluvě s účetní přijde klient s doklady do kanceláře. Je nezbytné klienta upozornit, jaké doklady jsou třeba donést. Někteří mimobrněšší klienti mohou posílat své doklady prostřednictvím doporučené poštovní zásilky na adresu účetní kanceláře. Tabulka číslo 3 poskytuje příklad výčtu dokladů, které by měla účetní po klientovi žádat.

III. Příprava a zpracování přiznání

V okamžiku, kdy již má účetní v kanceláři doklady od klienta, může založit klientovy na doklady pořadač, zatřídit doklady a zkontrolovat jejich formální správnost. Pokud již při kontrole dokladů narazí účetní na nesrovnalosti, následuje konzultace s klientem o dodání případných chybějících dokladů nebo oprava chybných dokladů.

Další fází projektu je zaúčtování dokladů, což bývá většinou časově nejnáročnější činností. Pokud jsou všechny doklady dodány, zaúčtování je zkontrolováno, vytisknou se košilky zaúčtovaných dokladů z účetního softwaru. Na tyto košilky se pak nalepí originály dokladů, popřípadě se okopírují účtenky, které jsou na teplocitlivém papíře. Z daňové evidence pak účetní vyhotoví účetní dokumentaci a začne pracovat na daňovém přiznání. Podmínkou tohoto jednoduchého postupu je dodání všech potřebných dokladů. Pokud musí účetní klienta upomínat a opakovaně ho žádat o doklady, neúměrně se tím proces celého zpracování přiznání prodlouží a všechny navazující činnosti se zbrzdí.

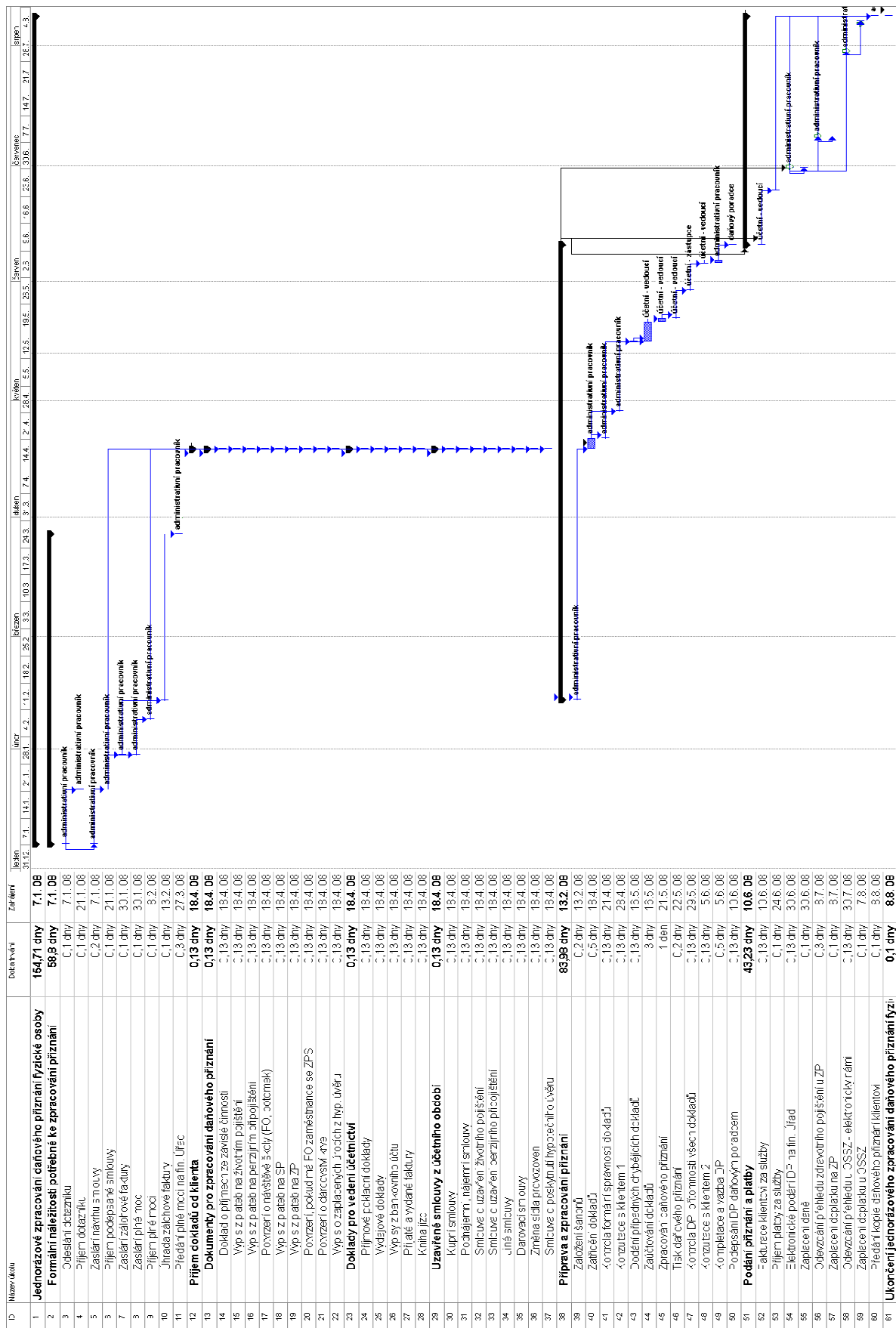
Po zpracování přiznání k dani z příjmů fyzických osob a souvisejících přehledů na správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu, vytiskne účetní tyto dokumenty a předá je ke kontrole kolegyni. Všechna daňová přiznání vyhotovená v kanceláři kontroluje druhá osoba, aby se tak eliminovaly případné chyby a byla tak zajištěna vysoká úroveň služeb. Po kontrole daňového přiznání a Přehledů nastává okamžik oznámení daňové povinnosti a souvisejících plateb klientovi. V případě, že je vše v pořádku, předá se daňové přiznání se všemi potřebnými přílohami a souvisejícími Přehledy k nakopírování sekretářce. Po vazbě dokumentů jde zkompleťované přiznání k rukám daňového poradce, který daňové přiznání a Přehledy na správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu zkontroluje a podepisuje.

IV. Podání daňového přiznání a platby

Když je daňové přiznání zkompletováno, zkontrolováno a podepsáno, může být podáno na finanční úřad a Přehledy na zdravotní pojišťovnu a správu sociálního zabezpečení. V případě daňového přiznání a Přehledu na správu sociálního zabezpečení podepisuje daňový poradce tyto dokumenty elektronickým podpisem a také je elektronicky na úřady podává. Pouze Přehledy na zdravotní pojišťovny se musí podávat fyzicky. Zákonný termín pro podání přiznání dani z příjmů fyzických osob na příslušný finanční úřad je 30. červen a splatnost doplatku daně je do téhož dne. Přehled o příjmech a výdajích OSVČ musí být podán na správu sociálního zabezpečení do 30.7. a doplatek zaplacen do 8 dnů od podání Přehledu. Přehled na zdravotní pojišťovnu má být podán také do 30.7., ale doplatek na pojistném je splatný do 8 dnů od odevzdání daňového přiznání na finanční úřad.

Konečnou fází zpracování daňového přiznání je vystavení faktury za služby, kterou účetní odešle společně s dopisem oznamujícím klientovi termíny všech doplateků na dani a na pojištění a oznamuje nové výše měsíčních záloh na sociální a zdravotní pojištění. Po zaplacení faktury za služby si účetní domluví s klientem schůzku, kde mu předá jeho kopii daňového přiznání a jeho účetní dokumentaci. V případě, že klient využívá archivačních služeb kanceláře, zůstávají jeho doklady v daňové a účetní kanceláři.

Některé činnosti potřebné pro celý proces vypracování daňového přiznání lze rozdělit na méně kvalifikovaný personál a lépe tak využít práci účetních s praxí. Následující graf číslo 4 zobrazuje přidělení pracovníků k jednotlivým krokům projektu. Administrativní pracovník by mohl dostat na starost pomocné práce při zpracování přiznání a účetní by již dostala roztřízené doklady určené pouze k zaúčtování a vyhotovení daňového přiznání. Tím by se zkrátil čas, který kvalifikovaná účetní stráví obtelefonováváním klientů a domlouváním schůzek a dodání dokladů. Domnívám se, že na zařizování přípravných kroků by mohl pracovat zaměstnanec s menší praxí a nižšími mzdovými náklady.



Graf č. 4 - Projekt - Daňové přiznání z příjmů fyzických osob včetně zdrojů

Pro příklad jsem provedla kalkulaci nákladů na zpracování jednoho daňového přiznání při použití projektového řízení, kdy dojde k rozdělení dílčích úkolů na administrativního pracovníka a kvalifikovanou účetní, a při současném stavu zpracování daňového přiznání, kdy všechny potřebné kroky zajišťuje sama účetní. Následující tabulka číslo 4 a 5 znázorňují příklad propočtů. Z tabulek lze vyčíst, že při zavedení projektového řízení se náklady na zpracování přiznání dají snížit a účetní má prostor pro zpracování více daňových přiznání, jelikož ušetří čas, kdy za ni administrativní pracovník provede přípravné kroky.

Jedná se pouze o ilustrativní příklad, kdy jsem u jednotlivých pracovníků stanovila přibližnou hodinovou sazbu. Tento příklad je zpracován na daňové přiznání fyzické osoby, která mám větší množství dokladů a je tedy časově náročnější zaúčtování všech dokladů a zpracování přiznání k dani z příjmů fyzických osob. Jednotlivé kroky zpracování přiznání jsou u všech klientů obdobné. K rozdílům dochází pouze v množství dokladů, které klient k účetnímu období dodá, a také v termínu dodání všech dokladů. Od data dodání dokladů se poté odvíjejí ostatní činnosti, které lze individuálně přizpůsobit.

Šablony slouží pouze jako příklad a u každého klienta by mělo docházet k potřebným úpravám, aby se šablona týkala přesně jeho případu.

Pracovník, který by plnil úlohu zaměstnance-administrativního pracovníka, by měl zároveň řídit jednotlivé projekty a rozvrhnout dle svého uvážení začátky jednotlivých projektů tak, aby kvalifikovaná účetní měla průběžný přísun práce. Jelikož by výše zobrazené kroky měl na starosti administrativní pracovník, uvolnilo by se tím místo v pracovním fondu účetní, a ta by pak mohla zvládnout zpracování více daňových přiznání, než tomu bylo dosud. Snížily by se tím náklady na zpracování jednoho daňového přiznání a při zpracování více daňových přiznání by tím firma zvýšila svůj zisk.

Kalkulace nákladů bez projektového řízení

Pracovník	Počet hodin	Nákladová cena	Celkem
Daňový poradce	1 hod	800 Kč/hod	800 Kč
Podepsání DP daňovým poradcem	1,03		
Účetní - vedoucí	51	600 Kč/hod	30 600 Kč
Odeslání dotazníku	0,8		
Příjem dotazníku	0,8		
Zaslání návrhu smlouvy	1,6		
Příjem podepsané smlouvy	0,8		
Zaslání zálohové faktury	0,8		
Zaslání plné moci	0,8		
Příjem dokladů od klienta	1,03		
Založení šanonů	1,6		
Zatřídění dokladů	4		
Kontrola formální správnosti dokladů	1,03		
Konzultace s klientem 1	1,03		
Zaúčtování dokladů	24		
Zpracování daňového přiznání	8		
Tisk daňového přiznání	1,6		
Konzultace s klientem 2	1,03		
Fakturace klientovi za služby	1,03		
Předání kopie daňového přiznání klientovi	0,8		
Účetní - zástupce	1 hod	600 Kč/hod	600 Kč
Kontrola DP, přítomnosti všech dokladů	1,03		
Administrativní pracovník	12 hod	300 Kč/hod	3 600 Kč
Příjem plné moci	0,8		
Předání plné moci na fin. úřad	2,4		
Kompletace a vazba DP	4		
Elektronické podání DP na fin. úřad	1,03		
Odevzdání přehledu zdravotního pojištění u ZP	2,4		
Odevzdání přehledu u OSSZ - elektronicky	1,03		
Celkem náklady na 1 daňové přiznání	65 hod		35 600 Kč

Tabulka č. 4 - Kalkulace nákladů bez projektového řízení

Kalkulace nákladů při využití projektového řízení

Pracovník	Počet hodin	Nákladová cena	Celkem
Daňový poradce	1 hod	800 Kč/hod	800 Kč
Podepsání DP daňovým poradcem	1,03		
Účetní - vedoucí	36 hod	600 Kč/hod	21 600 Kč
Zaúčtování dokladů	24		
Zpracování daňového přiznání	8		
Tisk daňového přiznání	1,6		
Konzultace s klientem 2	1,03		
Fakturace klientovi za služby	1,03		
Účetní - zástupce	1 hod	600 Kč/hod	600 Kč
Kontrola DP, přítomnosti všech dokladů	1,03		
Administrativní pracovník	27 hod	300 Kč/hod	8 100 Kč
Odeslání dotazníku	0,8		
Příjem dotazníku	0,8		
Zaslání návrhu smlouvy	1,6		
Příjem podepsané smlouvy	0,8		
Zaslání zálohové faktury	0,8		
Zaslání plné moci	0,8		
Příjem plné moci	0,8		
Předání plné moci na fin. úřad	2,4		
Příjem dokladů od klienta	1,03		
Založení šanonů	1,6		
Zatřídění dokladů	4		
Kontrola formální správnosti dokladů	1,03		
Konzultace s klientem 1	1,03		
Kompletace a vazba DP	4		
Elektronické podání DP na fin. úřad	1,03		
Odevzdání přehledu zdravotního pojištění u ZP	2,4		
Odevzdání přehledu u OSSZ - elektronicky	1,03		
Předání kopie daňového přiznání klientovi	0,8		
Celkem náklady na 1 daňové přiznání	65		31 100 Kč

Tabulka č. 5 - Kalkulace nákladů při využití projektového řízení

4. 3 Harmonogram zavedení projektového řízení

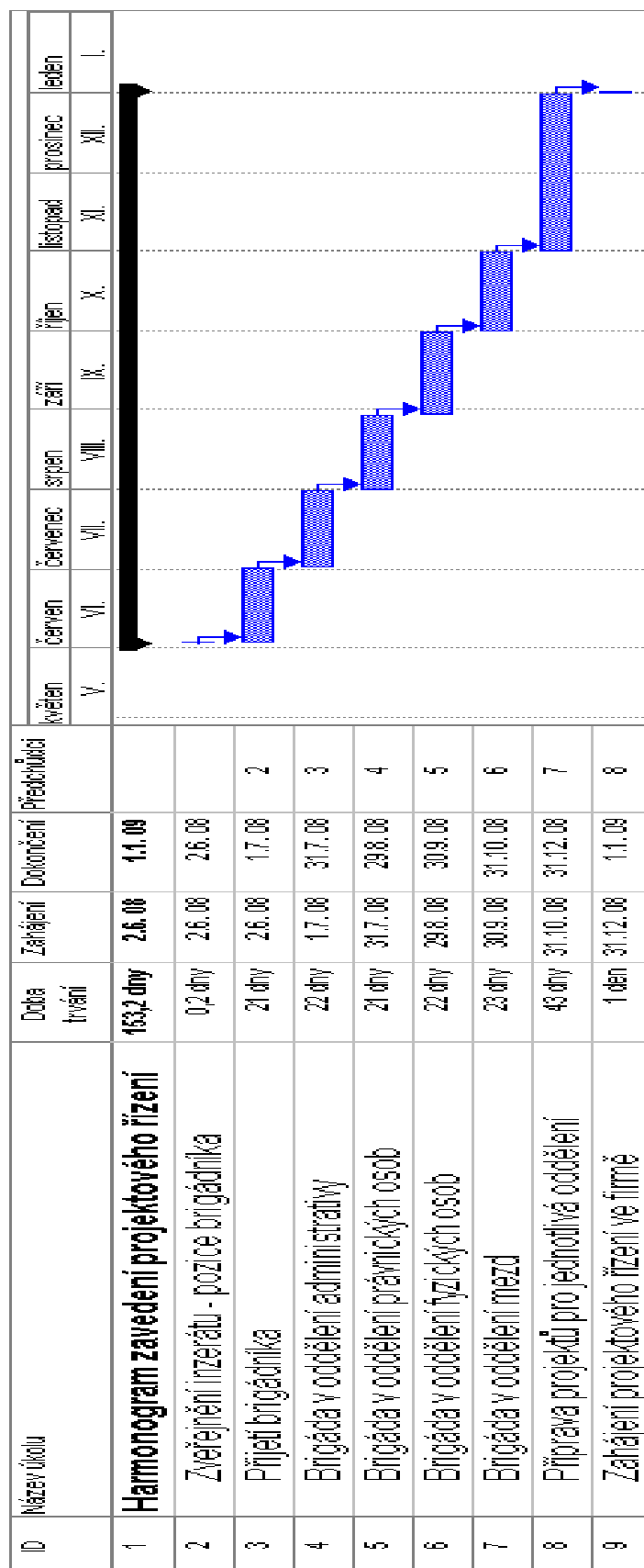
V předešlých dvou podkapitolách jsem navrhla postupy a šablony pro zavedení projektového řízení v poradenské firmě. Podobných návrhů lze sepsat velké množství, ale celý návrh projektového řízení ve firmě by neměl smysl bez určení osoby, která by byla pověřena řízením projektového řízení ve firmě. Současně záleží na rozhodnutí vedoucích pracovníků společnosti, kteří stanoví, v jaké míře bude projektové řízení ve firmě zavedeno.

V analytické části této práce, konkrétně ze SWOT analýzy, jsem definovala strategii SW (slabých stránek a příležitostí). Touto strategií je zřízení obchodního oddělení pro získávání nových zákazníků pro společnost. Ve SWOT analýze jsem ve strategii ST (silných stránek a hrozeb) určila, že je pro společnost výhodné poskytovat praxi vysokoškolským studentům a tyto praktikanty po absolvování vysoké školy zaměstnat. Mým návrhem je spojit obě strategie.

OMEGA, s.r.o. je menší společnost, která zaměstnává kolem dvaceti zaměstnanců. Ve společnosti jsou rozděleni zaměstnanci do tří oddělení, podle své specializace – je to oddělení pro správu, oddělení fyzických osob a oddělení právnických osob, mezd a poradenství. Ve společnosti není žádné obchodní oddělení, ani personalista, není tu žádná osoba, která by aktivně vyhledávala nové klienty, jednala s nimi a měla na starosti propagaci služeb společnosti.

Mým návrhem je zaměstnat absolventa vysoké školy ekonomického směru, který již dříve ve společnosti působil jako brigádník. Inzerát nabízející výpomoc při kancelářských pracích ve společnosti může být vystaven přímo na webových stránkách Podnikatelské fakulty VUT v Brně. Brigádník by měl být upozorněn na možnost být po absolutoriu ve společnosti zaměstnán, popřípadě v lepším případě by mohl být vysokoškolský student zaměstnán na zkrácený úvazek již při studiu. Tento nový pracovník by se měl stát budoucím univerzálním článkem ve firmě. Praxi by měl vykonávat nejprve jako pomocná síla, avšak ne jako brigádník na kopírování nebo skenování dokladů, nýbrž by měl během své praxe projít všemi odděleními společnosti, aby lépe porozuměl fungování společnosti jako takové a procesech v ní.

Jelikož je mnou zvolená společnost menší firma, nemůže si dovolit zaměstnávat personalistu, obchodníka, platit externí firmě za reklamu apod. V povinnostech nového zaměstnance – absolventa by byly všechny tyto pozice.



Graf č. 5 - Projekt - Harmonogram zavedení projektového řízení

Personalista:

Do oblasti povinností personalisty by patřilo zařizování a vyhledávání vhodných školení pro pracovníky, motivační programy, získávání nových pracovníků, péče o současné zaměstnance společnosti.

Reklama:

Společnost nenabízí aktivně své služby, nedává o své existenci znatelně vědět širokému okolí, prakticky neexistuje marketingová činnost ve společnosti. Myslím si, že tato skutečnost je velkou vadou na fungování společnosti. Při aktivní propagaci služeb společnosti lze pochopitelně očekávat příchod nových klientů. Univerzální pracovník-obchodník by s novými klienty jednal a také by spolupracoval s odděleními firmy a podle kapacit jednotlivých účetních by jim zakázky přiděloval.

Získávání nových klientů – pozice obchodníka:

S neexistencí marketingové činnosti společnosti souvisí i neexistence osoby obchodníka. Většina nových klientů přijde do účetní kanceláře na doporučení stávajícího klienta, ale převážně jde o známé vedení firmy. Aktivní nabízení služeb je nezbytné pro rozvoj společnosti. Obchodník by měl vyhledávat nové klienty a být prvním, s kým se nový klient ve společnosti setká. Proto je na tuto pozici, dle mého názoru, vhodný absolvent, který za svých studií ve společnosti již pracoval a zná tedy společnost, její pracovníky i procesy v ní velmi dobře. Velmi důležitým pomocníkem bude v této oblasti zavedení projektového řízení ve firmě. Ve své práci jsem se zaměřila především na oddělení fyzických osob, protože k němu mám nejbližší, avšak oddělení mezd a právnických osob jsou nesporným prostorem pro zavedení projektového řízení taktéž. Jeho rozvoj do dalších oddělení je již na rozhodnutí vedení a také schopnostech nového pracovníka – obchodníka, do jehož pravomocí by řízení projektového řízení spadalo. Myslím si, že do povinností obchodníka by mělo spadat také sledování konkurence a jednou ročně zpracování analýzy činnosti společnosti za předchozí rok.

Projektové řízení:

Proces zavedení projektového řízení do firmy bych doporučila zahájit v létě roku 2008. Ve společnosti bude po daňové sezoně a bude tu proto větší prostor pro vyškolení nového pracovníka. V druhé polovině roku by nový pracovník postupně

absolvoval „kolečko“ po firmě, aby se seznámil s činnostmi ve všech odděleních, a měl prostor pro připravení projektů pro příští daňovou sezónu. Projektové řízení bych doporučila zahájit začátkem příštího roku. Obchodník by na konci roku zahájil marketingovou činnost, začal by vyhledávat nové klienty a jednat s nimi. V lednu a v únoru příštího roku by již měla tato činnost vrcholit. Velký prostor je tu zejména v oblasti jednorázového zpracování daňového přiznání, nebo poskytování služeb začínajícím podnikatelům. K získání živnostenského oprávnění a ke zpracování přiznání k daním z příjmů by měly napomoci mnou výše popsané šablony a postupy.

Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na problematiku projektového řízení v malé poradenské společnosti. Návrhem pro mnou zvolenou daňovou a účetní kancelář je zavedení projektového řízení.

V první řadě je nutné, aby si vedení firmy ujasnilo, do jaké míry bude projektové řízení ve firmě zavádět a nejdůležitější je nalézt osobu, která za vedení projektového řízení bude odpovídat. Nejvhodnějším kandidátem na tuto pozici je dle mého názoru absolvent vysoké školy, který již za svých studií získával ve firmě praxi. Tento absolvent pak bude díky dřívější praxi dobře obeznámen s chod uvnitř společnosti a může tak spolehlivě prezentovat firmu navenek a řídit projekty uvnitř firmy. Zároveň by mohla společnost využít všeobecných znalostí a širokého přehledu, které každý absolvent vysoké školy má.

Pracovník mající na starost projektové řízení by měl dle mého názoru být, řekněme, univerzálním pracovníkem ve firmě. Protože se jedná o malou firmu, nemohou být na jednotlivé pozice, potřebné pro chod společnosti, zaměstnávání různí lidé. Vedlo by to k neefektivnímu ovlivnění nákladů kanceláře. V návrhové části popisují pracovníka, který bude zastávat funkci obchodníka, starat se o propagandu firmy, zastávat funkci personalisty a bude mít v kompetenci projektové řízení.

V analytické části práce jsem odhalila slabé stránky společnosti a doporučovala bych vedení společnosti tyto slabiny nepodceňovat a problémy řešit s předstihem.

Jelikož je mi z jednotlivých oddělení daňové a účetní kanceláře nejbližší oddělení fyzických osob, zpracovala jsem pro tuto firmu šablony pro pracovníky tohoto oddělení. Šablony postupně popisují jednotlivé kroky potřebné pro získání živnostenského oprávnění pro začínající podnikatele a druhý projekt je věnován zpracování daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob.

První činnost je prováděna ve firmě, dle mého názoru, s menší frekvencí než zpracování daňových přiznání, ale považuji šablonu přínosnou, protože společnost nabízí komplexní služby a pracovníci by měli umět reagovat na přání klientů flexibilně a také rychle.

Přiznání k dani z příjmů fyzických osob je zpracováváno pro klienty každoročně. Je však nutné uvědomit si, že každý klient je jiný a musí se ke každému přistupovat individuálně. Šablona slouží jako základní krok pro zpracování přiznání. Má

usnadnit komunikaci mezi klientem a účetní a urychlit potřebné kroky k úspěšnému splnění zakázky. Dále jsem provedla příklad kalkulace nákladů na zpracování jednoho daňového přiznání při zadání méně náročných úkolů do náplně práce administrativního pracovníka-brigádníka. Z propočtů vyplývá jistá úspora mzdových nákladů a také se tu nabízí prostor pro možnost zpracování více daňových přiznání kvalifikovanými účetními.

Z analytické části také vyplynul problém velké fluktuace zaměstnanců. Šablony by měly napomoci k práci i začínajícím pracovníkům kanceláře. Většina nových zaměstnanců jsou mladí lidé s menší praxí nebo bez ní. Zde by se dala využít chuť mladých zaměstnanců pro to učit se nové věci a dát jim tak prostor pro realizování se při zavádění projektového řízení ve firmě.

Seznam použité literatury

I. Knihy

- [1] BASL, J., MAJER, P., ŠMÍRA, M. *Teorie omezení v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 216 s. ISBN 80-247-0613-X.
- [2] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*., 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [3] FIALA, P. *Projektové řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [4] GOLDRATT, E., M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha: InterQuality, s.r.o., 1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4.
- [5] GRAY, C. *Růst podnik*. Praha: Readers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80- 901454-2-6.
- [6] CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 132 s. ISBN 80-7357-085-8.
- [7] JÁČ, P., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [8] KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Praha: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [9] MALACH, A., a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [10] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

- [11] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [12] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- [13] ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [14] VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 304 s. ISBN: 80-247-1069-2.
- [15] WILSON, P. *Finanční hospodaření*. Praha: Professional Publishing Readers International Prague, 1990. 196 s. ISBN 80-901454-4-2.

II. Zákony a vládní vyhlášky

- [16] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Novelizován k 1. 1. 2008.

III. Internetové adresy

- [17] [online]. [2007] [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.projektoverizeni.cz/>>.
- [18] *Vlastní cesta* [online]. 2006-2008 [cit. 2007-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/>>.
- [19] *Vlastní cesta* [online]. 2006-2008 [cit. 2007-12-05]. Dostupný z WWW: http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/97_44_original.jpg.
- [20] *SETTO* [online]. [2000] [cit. 2007-12-05]. Dostupný z WWW: <http://www.setto.cz/cs/site/zakaznicke_centrum/zc_slovník/slovník_p.htm>.

- [21] *Iterity s.r.o.* [online]. 2006 [cit. 2007-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.iterity.cz/cz/iterity-crm.html>>.
- [22] MACURA, Jaroslav. *ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO TRHU V SEKTORU ENERGETIKY A NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE*. [s.l.], 2006. 60 s. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně. Bakalářská práce. Dostupný z WWW: <http://209.85.135.104/search?q=cache:BTWE4HouxAkJ:is.muni.cz/th/100074/esf_b/MU_-_bakalarska_prace.doc+%22Anal%C3%BDza+SLEPT+vych%C3%A1z%C3%AD+%22&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz&lr=lang_cs>.
- [23] [online]. [2007] [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <management.cz/view.php?cisloclanku=2005091201>.

Seznam grafů

Graf č. 1 - Křivka spojující řešení (produkty) o stejné kvalitě	14
Graf č. 2 - Projekt - Získání živnostenského oprávnění	65
Graf č. 3 - Projekt - Daňové přiznání z příjmů fyzických osob	72
Graf č. 4 - Projekt - Daňové přiznání z příjmů fyzických osob včetně zdrojů	76
Graf č. 5 - Projekt - Harmonogram zavedení projektového řízení	81

Seznam tabulek

Obr. č. 1 - Kategorie projektů	17
Obr. č. 2 - Projektový trojúhelník	22
Obr. č. 3 - Projektový management	24
Obr. č. 4 - Kritické faktory úspěchu projektu	33
Obr. č. 5 – Znak Komory daňových poradců a Torus International Consultants Associations	37
Obr. č. 6 - Organizační struktura společnosti	41
Obr. č. 7 - Porterův model pěti sil	49

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - SWOT analýza	51
Tabulka č. 2 - SWOT analýza – navrhovaná opatření	52
Tabulka č. 3 - Dodání potřebných dokladů od klienta	73
Tabulka č. 4 - Kalkulace nákladů bez projektového řízení	78
Tabulka č. 5 - Kalkulace nákladů při využití projektového řízení	79